



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
“PENÍNSULA DE SANTA ELENA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
AGRO VETERINARIA EL PIBÉ” DEL CANTÓN LA  
LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR: GONZABAY MARÍN JORGE EDMUNDO**

**TUTOR: LIC. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA  
AGRO VETERINARIA EL PIBE” DEL CANTÓN LA  
LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO**

**EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: GONZABAY MARÍN JORGE**

**TUTOR: LIC. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2014

**La Libertad, Enero 2014**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**Diseño Organizacional para la Empresa Agroveterinaria El Pibe**”, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, elaborado por el Sr. Gonzabay Marín Jorge, egresado de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, lo apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Con esta palabra quiero dedicárselo a Dios, que es quien cuida de mí siempre derramando mil bendiciones en mi vida para seguir adelante y guiarme hacia el camino del bien, también quiero dedicárselo a mis padres quienes son los que constantemente me están apoyando en cada decisión de mi vida quienes me han sabido inculcar valores y a formarse como una persona de bien y no ser frágil ante las dificultades que se me presentan en la vida gracias a ellos hoy estoy donde estoy.

Por último se los dedico a los docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quienes han sido de gran importancia en lo que respecta a mi formación como profesional.

JORGE GONZABAY

## **AGRADECIMIENTO**

Doy un gran agradecimiento de todo corazón primeramente a DIOS, por guiarme hacia el buen camino.

A mis padres por ser quienes me apoyan constantemente y están presentes para guiar mi vida en especial agradezco a mi madre que es infaltable ante todo por ser la persona quien ilumina mi vida cada día.

A los docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena por brindarme conocimientos cada día.

Quiero agradecer también a mis compañeros y amigos que han sabido apoyarme en los momentos de dificultad, angustia, temor.

JORGE GONZABAY

## TRIBUNAL DE GRADO

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERIA COMERCIAL

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADO

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Diseño Organizacional para la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena**

**Autor: Jorge Gonzabay Marín**

**Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez. MSc.**

**RESUMEN**

El avance del presente trabajo forma parte de la creación de un Diseño Organizacional para la empresa Agroveterinaria el Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, para efecto se tomarán en cuenta las necesidades, funciones y responsabilidades que conlleva a una efectiva administración de los recursos de la empresa. Dentro de este trabajo se realizó el marco referencial que detalla los componentes del diseño y la estructura organizacional, con el fin de facilitar el conocimiento desde el punto de vista teórico - práctico y no empírico como se ha ejercido durante mucho tiempo, sin embargo este estudio ayudará de guía para su posterior desarrollo. Se presenta la metodología que se utilizó para la recolección de datos, análisis y síntesis de la información, obtenida de las encuestas y entrevistas efectuada al Directivo, Empleados y Clientes. La investigación es este trabajo radica en conocer la situación actual de la empresa Agroveterinaria el Pibe, como opera en el ambiente interno y externo, además de sus falencias y necesidades, para tener una idea clara de la situación actual de la empresa. La Empresa Agroveterinaria El Pibe del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, se creó una dirección estratégica que consistió en la definición de la misión, visión, objetivos, valores y estilo de liderazgo, la estructura, orgánico funcional, políticas, sistemas de monitoreo, además se midió los resultados de efectividad a través de la evaluación, seguimiento, logros, eficiencia y eficacia, respectivamente y finalmente un análisis de los recursos de la empresa. En conclusión, los Empleados y Directivos a través de un orgánico funcional, permitirán coordinar todas las actividades realizadas por los integrantes de la empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, por esta razón fue importante constituir una apropiada estructura organizacional para definir jerarquía, cadenas de mando, controlar y delegar funciones, promoviendo la colaboración del equipo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de la comunicación en la organización, además de los lineamientos.

**ÍNDICE GENERAL**

<b>PORTADA.....</b>	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS.....</b>	<b>xv</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXO.....</b>	<b>xvi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>2</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>



<b>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....</b>	<b>9</b>
<b>JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....</b>	<b>10</b>
<b>OBJETIVO.....</b>	<b>11</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>12</b>
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DEL AGROVETERINARIA EL PIBE.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1 Importancia del Diseño Organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Características del Diseño Organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.3 Enfoques del Diseño Organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.4 Modelos de Diseño Organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.5 Componentes del Diseño Organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.5.1 Análisis Situacional.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.5.2 Dirección Estratégica.....</b>	<b>25</b>

<b>1.3LA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS.....</b>	<b>27</b>
<b>1.3.1 Organigrama.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3.1.1 Comportamiento Organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>1.3.1.2 Recursos de da Organización.....</b>	<b>35</b>
<b>1.3.1.3 Efectividad Organizacional.....</b>	<b>37</b>
<b>1.3.1.4 Evaluación y Seguimiento.....</b>	<b>37</b>
<b>1.3.1.5 Producto y Servicios.....</b>	<b>38</b>
<b>1.4 MARCO LEGAL.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>41</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>2.5TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>47</b>
<b>2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>51</b>

<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADA A LOS DIRECTIVO DE LA EMPRESA AGROVETERIANARIA EL PIBE CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 ANÁLISIS DE RESUTADOS DE LAS ENCUESTAS.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3 ANÁLISIS DE RESULTADO A LOS CLIENTES.....</b>	<b>68</b>
<b>3.4 CONCLUSIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>3.5 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>80</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AGROVETERINARIA“EL PIBE”.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1PRESENTACIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>4.2 DATOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>82</b>
<b>4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA. AGROVETERINARIA EL PIBE.....</b>	<b>83</b>
<b>4.5 Elementos del Diseño Organizacional.....</b>	<b>84</b>
<b>4.5.1 Análisis Organizacional.....</b>	<b>84</b>
<b>4.5.2 Proyección Estratégica.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5.2.1 Misión.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5.2.2 Visión.....</b>	<b>87</b>

<b>A) Objetivo General.....</b>	<b>87</b>
<b>B) Objetivos Específicos.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5.2.3 Estrategias y Curso de Acción.....</b>	<b>88</b>
<b>4.5.3 Gestión de las Necesidades.....</b>	<b>92</b>
<b>4.5.3.1 Clientes.....</b>	<b>92</b>
<b>4.5.3.2. Proveedores.....</b>	<b>92</b>
<b>4.5.3.3 Satisfacción de las Necesidades.....</b>	<b>92</b>
<b>4.5.4 Diseño Organizacional.....</b>	<b>93</b>
<b>4.5.4.1Esructura Organizacional.....</b>	<b>93</b>
<b>4.5.4.2 Orgánico Funcional.....</b>	<b>94</b>
<b>4.5.4.3 Sistemas de Información.....</b>	<b>103</b>
<b>4.5.4.4 Sistemas de Control.....</b>	<b>104</b>
<b>4.5.4.5 Políticas.....</b>	<b>105</b>
<b>4.5.4.6 Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>106</b>
<b>4.5.4.7 Vínculos Interorganizacionales.....</b>	<b>107</b>
<b>4.5.4.8 Clima Organizacional.....</b>	<b>107</b>
<b>4.6 Resultado de Efectividad.....</b>	<b>108</b>
<b>4.6.1Disponibilidad de Recursos.....</b>	<b>108</b>
<b>4.6.2 Eficiencia.....</b>	<b>110</b>

<b>4.6.3 Eficacia.....</b>	<b>110</b>
<b>4.6.4 Evaluación.....</b>	<b>110</b>
<b>4.6.5 Presupuesto.....</b>	<b>111</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>4.5.5.6. PLANDE ACCIÓN.....</b>	<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO # 1: Operacionalización de las Variables Independiente .....</b>	<b>13</b>
<b>CUADRO # 2: Operacionalización de las Variables Dependiente .....</b>	<b>14</b>
<b>CUADRO # 3: Población .....</b>	<b>47</b>
<b>CUADRO # 4: Muestra .....</b>	<b>48</b>
<b>CUADRO # 5: Matriz Foda.....</b>	<b>92</b>
<b>CUADRO # 6: Cuadro Mando Integral.....</b>	<b>112</b>
<b>CUADRO # 7: Plan de Acción.....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA # 1: Nivel de Calificación .....</b>	<b>57</b>
<b>TABLA # 2: Puesto de Trabajo de acuerdo a la especialización .....</b>	<b>58</b>
<b>TABLA # 3: Niveles Jerárquicos .....</b>	<b>59</b>
<b>TABLA # 4: Departamento de Talento Humano .....</b>	<b>60</b>
<b>TABLA # 5: Estructura actual .....</b>	<b>61</b>
<b>TABLA # 6: Nivel de formalización .....</b>	<b>62</b>
<b>TABLA # 7: Direccionamiento estratégico .....</b>	<b>63</b>
<b>TABLA # 8: Documento formal .....</b>	<b>64</b>
<b>TABLA # 9: Orgánico funcional del Pibe .....</b>	<b>65</b>
<b>TABLA # 10: Recursos de materiales y tecnología .....</b>	<b>66</b>
<b>TABLA # 11: Implementación de diseño organizacional .....</b>	<b>67</b>
<b>TABLA # 12: Tiempo de funcionamiento .....</b>	<b>68</b>
<b>TABLA # 13: Productos .....</b>	<b>69</b>
<b>TABLA # 14: Atención a clientes.....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA # 15: Devolución de artículos.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLA # 16: Servicios que brindan .....</b>	<b>72</b>
<b>TABLA # 17: Calidad de producto .....</b>	<b>73</b>
<b>TABLA # 18: Precios .....</b>	<b>74</b>
<b>TABLA # 19: Publicidad .....</b>	<b>75</b>
<b>TABLA # 20: Servicio a domicilio .....</b>	<b>76</b>
<b>TABLA # 21: Catálogos.....</b>	<b>77</b>
<b>TABLA # 22: Presupuesto de Recursos Humanos.....</b>	<b>111</b>
<b>TABLA # 23: Presupuesto de Recursos Materiales .....</b>	<b>111</b>
<b>TABLA # 24: Presupuesto de Recursos Tecnológicos .....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>GRÁFICO # 1: Teoría y Diseño Organizacional .....</b>	<b>22</b>
<b>GRÁFICO # 2: Organigrama Funcional .....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICO # 3: Nivel de calificación .....</b>	<b>57</b>
<b>GRÁFICO # 4: Puesto de Trabajo .....</b>	<b>58</b>
<b>GRÁFICO # 5: Niveles Jerárquico.....</b>	<b>59</b>
<b>GRÁFICO # 6: talento humano.....</b>	<b>60</b>
<b>GRÁFICO # 7: Estructura Actual.....</b>	<b>61</b>
<b>GRÁFICO # 8: Nivel de Formalización .....</b>	<b>62</b>
<b>GRÁFICO # 9: Direccionamiento Estratégico .....</b>	<b>63</b>
<b>GRÁFICO # 10: Documento Formal .....</b>	<b>64</b>
<b>GRÁFICO # 11: Orgánico Funcional .....</b>	<b>65</b>
<b>GRÁFICO # 12: Actividades Laborales .....</b>	<b>66</b>
<b>GRÁFICO # 13: Diseño Organizacional.....</b>	<b>67</b>
<b>GRÁFICO # 14: Tiempo de Funcionamiento.....</b>	<b>68</b>
<b>GRÁFICO # 15: Productos .....</b>	<b>69</b>
<b>GRÁFICO # 16: Atención a clientes.....</b>	<b>70</b>
<b>GRÁFICO # 17: Devolución de artículos .....</b>	<b>71</b>
<b>GRÁFICO # 18: Servicios que brindan .....</b>	<b>72</b>
<b>GRÁFICO # 19: Calidad de producto .....</b>	<b>73</b>
<b>GRÁFICO # 20: Precios .....</b>	<b>74</b>
<b>GRÁFICO # 21: Publicidad .....</b>	<b>75</b>
<b>GRÁFICO # 22: Servicio a domicilio .....</b>	<b>76</b>
<b>GRÁFICO # 23: Catálogos.....</b>	<b>77</b>
<b>GRÁFICO # 24: Diseño Organizacional Agroveterinaria El Pibe.....</b>	<b>83</b>
<b>GRÁFICO # 25: Orgánico funcional.....</b>	<b>93</b>



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1 Matriz Marco Contextual.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO 2 Matriz de Variables.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO 3 Matriz de Objetivos.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO 4 Cuestionarios- Encuesta para Empleados.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO 5 Cuestionarios- Encuesta para clientes.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO 6 Guía de Entrevista.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO 7 Fotos.....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO 8 Carta Aval.....</b>	<b>134</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal evaluar el impacto de la estructura organizacional en función del análisis situacional para el mejoramiento de la gestión administrativa para la empresa Agroveterinaria el Pibe, con la finalidad de que se mejore las actividades, responsabilidades y tareas que deben cumplir los empleados de la organización.

Por lo que el diseño organizacional de la empresa que se desea dar a conocer, considerado como el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar los objetivos, la visión, Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Su importancia es eminente para el desarrollo empresarial de la provincia de Santa Elena, por lo cual se ha considerado tomar en cuenta cuatro capítulos que comprende el sumario. La primer parte corresponde al marco contextual que está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, la hipótesis y por la operacionalización de las variables que permita al lector familiarizarse con el problema propuesto. El primer capítulo, corresponde a la fundamentación teórica, en la que describe los fundamentos a utilizarse en la presente investigación sobre diseño organizacional.

El segundo capítulo, comprende la metodología a seguir para el desarrollo adecuado de la investigación y manejo de la información, En el capítulo tercero, describe en el análisis de los resultados y en el cuarto capítulo, consiste en la descripción de la propuesta planteada como lo es el diseño organizacional para la Agroveterinaria “El Pibe” Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena 2014.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **TEMA**

**Incidencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de la Empresa Agroveterinaria El Pibe. Diseño Organizacional para la Empresa Agroveterinaria El Pibe del Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena Año 2014.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al principio el proceso del diseño organizacional giraba en torno al funcionamiento interno de una organización, por lo que existía un desconocimiento total de la implementación de la gestión administrativa, impidiendo de esta forma la solución de los problemas que se presentan a diario dentro de una organización.

La moderna administración reconoce que el talento humano es uno de los principales recursos dentro de una organización, por lo tanto las organizaciones privadas deben concientizar a todos sus integrantes, principalmente a quienes dirigen y coordinan al personal, sobre la importancia y la marcada influencia en la productividad de la institución. Un punto muy importante es la comunicación eficiente, es una de las principales prioridades para las organizaciones actuales. Se sabe que la institución es un sistema y por lo tanto todos los integrantes de una organización deben y necesitan saber lo que hace el equipo o grupo de trabajo, con la finalidad de poder trabajar mancomunadamente.

En el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, las empresas privadas giran en torno a un conjunto de particularidades y especificaciones propias del sector, donde se desarrolla en este contexto. La alta gerencia no desarrolla un proceso administrativo acorde con los distintos departamentos que las integran, generando

dificultad para dar respuestas inmediatas a los problemas que puedan presentarse en el ambiente interno de la organización.

Le han dado una nueva imagen al Cantón a través del impulso regeneraciones de lo que se ha denominado “Nueva Ciudad” como slogan y que la ciudadanía la acogida y forma parte de su autoestima.

La Libertad, hace algunos años sufrió la pérdida de su playa, productos de la erosión de la naturaleza. Se propuso recuperarla y se logró con un mega proyecto que incluía la construcción de las escolleras en algunas etapas, complementada con la creación de un moderno malecón que permite a los peninsulares y a los turistas pasear y distraerse cómodamente como un balnearios turístico para beneficio económico de su población. El Malecón en su tercera etapa concluida cuenta con su zona de paseo peatonal y vehicular llega a la altura de las instalaciones de pacifictel, lo cual ha sido un gran esfuerzo de la Municipalidad.

El problema que existe en la Empresa Agroveterinaria el Pibe, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena está en todas las áreas, debido a que se encuentra mal estructurada, no cuenta con una organización idónea que le permita responder a los problemas que se presenta de manera pronta y eficaz, además de la falta de comunicación que en ella existe.

Teniendo en cuenta que la empresa se dedica la venta de accesorios y alimento para mascotas en el Cantón La Libertad con número de trabajadores de 20 personas para cada departamento ya sea en ventas, recursos humanos, financiero.

También existe la idea de que muchos diseños organizacionales en el Ecuador, al igual que en otros países, no llegan a aplicarse. En algunos casos, las empresas carecen de la actitud, conocimientos o herramientas para realizar adecuadamente el tránsito de formulación a ejecución. En otros casos, metas o procesos demasiados ambiciosos demuestran la poca practicidad de la estrategia definida

hacia el interior o exterior de la organización. Los empleados de las distintas áreas, no tiene bien definidas sus tareas y obligaciones debido a que no cuenta con un manual de funciones, lo que origina que exista una falta de responsabilidad ante cualquier problema, por esta razón, los dueños de las empresa no lo afronta más bien trata de ignorarlo.

No está bien definida una cadena de mando (un organigrama), que les permita saber a los empleados a quien rendir cuentas específicas de su determinada área, además de una coordinación o quien está a cargo de coordinar las tareas entre los empleados, lo que origina que las labores se realicen de manera incomunicada.

Para lograr lo que se desea con la creación de esta propuesta se debe contar con una metodología práctica que le permita a la empresa formular y definir de manera periódica los objetivos, políticas, manuales y estrategias de la empresa orientando todos los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de la visión y misión de la Empresa Agroveterinaria el Pibe y desde luego rescatar su posición competitiva. A seguir con el fin de poder maximizar sus recursos, ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo dentro de la misma ya que la toma de decisiones que conlleven al éxito y viabilidad de la empresa.

#### **Síntomas:**

- Escasa capacitación de los miembros de la Institución.
- Propósitos diferentes de los empleados y la Institución.
- Falta de una administración adecuada.
- Deficiente participación de sus colaboradores.

#### **Causas:**

- Escasa iniciativa para capacitarse en herramientas administrativas.
- Inadecuados ideales de los empleados
- Administración empírica de la institución para su desarrollo.
- Deficiente involucramiento del personal.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**CAMPO:** Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena

**AREA:** Administración

**ASPECTO:** Diseño de trabajo de tesis en la Facultad de Ingeniería Desarrollo Empresarial

**TEMA:** Incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Agroveterinaria El Pibe. Diseño Organizacional para la empresa Agroveterinaria El Pibe del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2014.

**TIEMPO:** Se desarrollará en el 2014

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la Estructura Organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa en la Empresa Agroveterinaria “EL PIBE” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2014?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Qué elementos deben considerarse en la planificación de una estructura Organizacional?
- ¿Cuál será el costo de las capacitaciones que va incurrir la empresa a los empleados de la empresa?
- ¿Estaría dispuesto el talento humano en ser parte del cambio organización?

- ¿Qué tipo de instrumentos metodológicos se utilizará para la recolección de información?
- ¿Qué aspectos deber tener un proceso de reclutamiento en la nueva estructura organizacional?
- ¿Cuál será el costo que incurrirá la implementación de un diseño organizacional?

## **EVALUACIÓN DEL PROBLEMA**

Los aspectos que se tomarán en cuenta en la evaluación del problema son los siguientes.

**Delimitado:** Necesidad de un estructura organizacional para la Empresa Agroveterinaria “EL PIBE” para que realice su aplicación.

**Claro:** La propuesta responde a la necesidad de crear una estructura organizacional definida, direccionamiento y aplicación de estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Evidente:** La propuesta apunta a la mejora de los procesos administrativos de la Empresa Agroveterinaria “EL PIBE” ya que desde su creación no cuenta con una estructura organizacional que integre cada una de las actividades de la empresa.

**Concreto:** La propuesta responde a la elaboración de un diseño organizacional adaptable a las diferentes empresas en función de las competencias que exige el desarrollo económico, político y social del país.

**Relevante:** Es importante la creación de un diseño organizacional que permita elaborar una estructura la cual permita el rediseño de estrategias y objetivos de la empresa.

**Original:** Se trata de una estructura organizacional para la Empresa Agroveterinaria “EL PIBE” en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena que permitirá redefinir y mejorar la manera realizar sus actividades y seleccionar el conjunto apropiado de conexiones estructurales de los que debe ocuparse como por ejemplo los flujos de trabajo.

**Contextual:** La creación de un diseño organizacional define en la empresa los principales pasos que debe cumplir para garantizar así su buen funcionamiento y desarrollo organizacional, es decir, este diseño le va diciendo a la empresa oportunamente que debe hacer como sus colaboradores.

**Factible:** Por ser una empresa de prestigio y por ende un gran motor económico, considerando que cuenta con las herramientas adecuadas, infraestructura idónea y colaboradores dispuestos a brindar información necesaria para el desarrollo del diseño organizacional. Para la elaboración de la propuesta se requiere criterios de expertos en Administración, marketing, planeación estratégica, información bibliográfica y documental, y a su vez del criterio personal del propietario de la empresa y sus distintos colaboradores.

La necesidad de elaborar el diseño organizacional conllevará a la satisfacción y tranquilidad del propietario de la empresa como de los clientes que noten el cambio positivo de la misma estableciendo una mayor confianza entre ambas partes que promueva el cumplimiento de cada uno de los puntos implantados en la presente propuesta.

## **JUSTIFICACIÓN.**

### **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.**

A lo largo de la historia, la organización de las empresas se han ido adaptando a los cambios en las circunstancias competitivas, una organización abarca múltiples



elementos que se interrelacionan entre sí con el objetivo de buscar la efectividad a través de una administración científica sustituyendo el empirismo y la improvisación de técnicas.

Las empresa actuales se basan en un diseño organización, donde se faculta a los equipos de trabajo a tomar decisiones según la organización de aprendizaje de Richard L. Daft (2007), donde manifiesta que el trabajo en equipo es un cambio fundamental, en la forma en que el trabajo se organiza a medida que se reconoce que la mejor manera de enfrentar los desafíos de calidad, servicio más rápido y una satisfacción total del cliente es a través de un esfuerzo bien dirigido y coordinado por trabajadores motivados, también es fundamental la implementación de la teoría de recursos y capacidades de la organización con el fin de convertirse en ventajas competitivas, en especial el recurso humano.

El diseño organizacional para la Empresa Agroveterinaria El Pibe Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, se basa en lograr el agrupamiento de las actividades y las personas, de esta forma permitirá el mejoramiento continuo de la estructura organizacional logrando crecimiento y desarrollo de sus colaboradores en las diferentes áreas, facilitando el logro de los objetivos de la organización, cabe recalcar que se debe contar con la estructura y el personal idóneo capacitado en sistemas y procesos modernos en administración científica, que estén al tanto en la aplicación de herramientas para supervisar y detectar fallas de manera continua las cuales serán comunicadas a los organismos superiores, Gerencia, Administración y Vigilancia respectivamente.

Lo antes citado facilitará la toma la decisiones más oportunas, siempre y cuando estén basados en el trabajo en equipo y la delegación de facultades a los empleados, llamado empowerment y la introducción de una cultura de comunicación y cooperación que constituyen los pilares básicos de una organización basada en el conocimiento, que son los elementos claves en las organizaciones que están cambiando. Hacia la administración de una organización

de aprendizaje, en donde todos los miembros participan en la identificación y solución del problema, permitiendo experimentar, mejorar e incrementar de forma continua su capacidad de trabajo.

El comportamiento y actitud cambiante de los empleados es una clave para la renovación constante de la organización que se requiere en el actual mundo cambiante, obteniendo una estructura organizacional establecida se logrará facilitar una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión de una organización, el establecimiento de vínculos efectivos de coordinación e interacción del aprendizaje formal e informal, aprovechando los efectos sinérgicos del aprendizaje.

Permite aprovechar mejor las potencialidades y conocimientos del personal, permitiendo el mejoramiento continuo y optimización de los recursos de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe” Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena, permitiendo su crecimiento y desarrollo institucional.

### **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

En la realidad la justificación metodológica se basan en grandes reto para en cambio organizacional de la empresa u organización, las crecientes expectativas de los trabajadores por buscar una realización personal y profesional hacen que todas las organizaciones busquen eficazmente el éxito empresarial logrando así que las empresas implementen o estructuren nuevos diseños organizacionales, utilizando los medios necesarios que posee la empresa mediante, la división en equipo.

Pertinente que tenga una estructura formal con el diseño adecuado para un funcionamiento efectivo, debido a que se considera como un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado que fortalezca la gestión administrativa en la organización. Se caracterizan por impulsar una

cultura organizacional que fomente la creatividad y la innovación para la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, Y esto, únicamente, se puede lograr creando una cultura organizacional marcada por el intercambio de conocimiento y comunicación abierta en los diferentes niveles y unidades de la organización, un clima donde la innovación sea premiada y se fomente el aprendizaje durante toda la vida de la organización fomentando el progreso y desarrollo para la institución y sus filiales., por otra, en su capacidad de generar nuevos conocimientos e incorporarlos a sus productos y servicios.

Haciendo un énfasis a lo que es muy importante para la creación de un Diseño Organizacional para la Empresa Agroveterinaria El Pibe Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, en base a nueva alternativas para el desarrollo de la organización con el fin de que surgen nuevas ideas y dar solución al problema que está pasando en la organización

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Las empresas cumplen un papel fundamental dentro de la sociedad porque reúnen los recursos necesarios para alcanzar las metas y resultados deseados o trazados a lo largo de su existencia, son productores de bienes y servicios que tratan de cumplir con el mayor grado de eficiencia, por lo tanto están en constante innovación basadas en tecnologías de punta, creando así un valor para los Directivos, Clientes y Empleados.

Toda organización consta necesariamente de una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades, teniendo en cuenta sus fortalezas, considerando sus oportunidades, sensibilizando sus amenazas y superando sus debilidades, por medio del análisis situacional que facilite ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la organización. Considerando que es necesario establecer la importancia de implementar un “Diseño Organizacional para la Empresa Agroveterinaria El Pibe Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena”

Encaminadas al desarrollo del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de la organización, mediante la aplicación de la práctica y los conceptos básicos de administración. Se puede encontrar el sistema adecuado y la explicación sustentable del por qué se requiere realizar un diseño organizacional, siendo fundamental la información de todo lo relacionado con los colaboradores, la Institución y los procesos internos, facilitada por los directivos y jefes de nivel medio del pibe, quienes se encargan de su administración y de un Diseño Organizacional que está justificado prácticamente, sin embargo hay que realizar un análisis de las tareas por resultados.

## **OBJETIVO.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Evaluar la incidencia de la estructura organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico intelectual para el diseño organizacional para la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”, Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena año 2014.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar una estructura organizacional adecuada para la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena Año 2014.
- Establecer un modelo organizacional mediante una investigación y análisis adecuado para la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena Año 2014.
- Aplicar procesos metodológicos mediante la técnica de encuestas para plantear estrategias que superen las deficiencias que existen en la empresa.

- Examinar los tipos de gestión administrativa que beneficien al desarrollo de la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena Año 2014.
- Elaborar la propuesta de implementación de un diseño organizacional que aporte al proceso de la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena Año 2014.

### **HIPÓTESIS.**

La incidencia de una estructura organizacional adecuada permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la Empresa Agroveterinaria “El Pibe” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2014.

### **OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.**

#### **Independiente.**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

#### **Dependiente.**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA

**CUADRO # 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE**

HIPÓTESIS	V. INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
<p>Aplicar una Estructura Organizacional a través del Análisis Situacional para mejorar la Gestión Administrativa a la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”, Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena.</p>	<p><b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.</p>	<p>Análisis Situacional</p> <p>Dirección Estratégica</p> <p>Proyección de Diseño Organizacional</p> <p>Resultado de la Efectividad</p>	<p>Análisis Interno Análisis Externo</p> <p>Misión, Visión Objetivos Estrategias</p> <p>Forma Estructural Orgánico Funcional Tecnología de Información Sistema de Control Política de RR.HH Comportamiento Organizacional</p> <p>Recursos Eficiencia Eficacia Evaluación</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA</p>

Fuente: La Empresa Agroveterinaria El “Pibe”  
 Autora: Jorge GonzabayMarín

**CUADRO # 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTE**

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>V. DEPENDIENTE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
<p>Aplicar una Estructura Organizacional atreves de la Gestión Administrativa para la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.</p>	<p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014.</b></p>	<p>La Empresa Agroveterinaria esta compuesta por 20 empleados ,los cuales trabajan bajo los estatutos de la Ley de la empresa, buscan equilibrar una administración efectiva de los recursos, a través de la ejecución de un proceso administrativo, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios, y cumplir con efectividad las actividades de la organización.</p>	<p>Proceso Administrativo</p> <p>Recursos</p> <p>Producto o Servicio</p>	<p>Planeación Dirección Control</p> <p>Humanos Materiales Financieros</p> <p>Alimentos para mascotas Accesorios Servicios de veterinaria</p>	<p>ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA</p>

Fuente: Empresa Agroveterinaria el “Pibe”

Autora: Jorge Gonzabay Marín

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL AGROVETERINARIA EL PIBE**

La Empresa Agroveterinaria el “Pibe” fue creada para ayudar a los pequeños y grandes agricultores, alcanzó rápidamente un importante grado de inserción en el mercado agropecuario comercializando productos veterinarios de primera calidad, expandiéndose luego a la venta de todo tipo de artículos e instalaciones rurales.

La Empresa Agroveterinaria el “Pibe” es la única empresa del mercado que cuenta con su propio local para la exhibición y venta de una amplia gama de productos a todos los agricultores del Cantón La Libertad. La Empresa Agroveterinaria el “Pibe” cuenta con un personal plenamente capacitado, médicos veterinarios que a la vez son productores, lo que les permite un asesoramiento basado tanto en el conocimiento como en la experiencia.

Este trabajo de investigación consistió en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas por la organización, estableciendo una estructura organizacional, delinear las relaciones o líneas que conllevan a la coordinación,

Crear las descripciones de cada puesto, contribuyendo a incrementar la eficiencia organizacional sin embargo el diseño debe de ayudar a los empleados a realizar su trabajo de la mejor manera posible, de una forma eficiente y eficaz y la estructura y facilitar a los miembros de la organización a llevar a cabo el trabajo en equipo con los respectivos recursos necesarios para el desempeño diario de las labores de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe” en el Cantón La Libertad.



## **1.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

### **CONCEPTOS O DEFINICIONES.**

Daft Richard (2007), manifiesta que la estructura organizacional presenta una metodología que permite establecer las metas y estrategias. En este esquema envuelve a la administración y práctica del diseño organizacional Pág. 56.

Una cualidad básica en el diseño de las organizaciones es dividir el trabajo en tareas razonable llamado diferenciación, prestando atención simultánea a la coordinación de las actividades y unificando los resultados en un todo significativo llamado integración.

A través del diseño los gerentes desarrollan o cambian la estructura organizacional, donde las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un movimiento en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

Sin tomar en consideración el ambiente externo; en la actualidad ambos aspectos son importantes para cumplir con los resultados que puedan ayudar a las organizaciones a crecer.

La organizaciones principalmente se crean con un propósito en realizar algunas funciones para cumplir los deberes y obligaciones que establezcan la organizaciones, de esta forma se pueden realizar un diseño organizacional que mejores y faciliten la estructura que tienes las organizaciones, es decir que puedan orientar la adecuación de su entorno laborara para cada empleado.

Hay una estructura de organización única que funciona mejor en todas las clases de situaciones.

### **1.2.1 IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Todas las organizaciones dominan numeroso agentes, expedientes, sitios, particiones que están ligados a ser competitivo en las organizaciones esto se en un ambiente social, político, económico y tecnológico, tomando muy cuenta la importancia que sería para todas las organizaciones del país.

Para Hitt Michael (2006), la importancia del diseño organizacional podría facilitar a todas las empresa para que pueden tener una estructura más fácil en la organizaciones. Pág. 262.

Se considera que una de las fallas de las organizaciones es el agrupamiento de personal o las concesiones que algunas veces se permiten por amistad; es necesario que cuando se realiza el diseño de una empresa sea estrictamente basado en las insuficiencia o requerimientos de la empresa, ya que es lo que realmente importa para generar un ambiente de respeto en la estructura. A manera que todas las organizaciones cuente con un diseño organizacional en su estructura de la empresa porque aspiramos dar a conocer al país, es donde se establecen los objetivos, metas, la visión y misión, lo que tratamos, es fortalecer una estructura organizacional en la Empresa Agroveterinaria el Pibe. Otro de los objetivos importantes que tiene el diseño organizacional es que tiene la ventaja de formar una estructura muy eficiente para todas la organización u empresa que tenga una estructura mala y que no cumplan con cada perfil que tenga que tener cada empleado en su lugar de trabajo y con eso tener una mayor rentabilidad.

### **1.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Marchant Ramírez Loreto (2005), manifiesta que “algunos sistemas son eficaces y eficientes, mientras que otros no lo son. Los sistemas eficaces pueden atribuirse a la pericia aplicada en el diseño del sistema o a la calidad de la gestión practicada

durante las operaciones, o ambos. Los sistemas exitosos se caracterizan por su Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones.

Existen numerosas relaciones entre estas características, por ejemplo, la sencillez afectará a la economía y, posiblemente, la fiabilidad. Por otra parte, la administración debe llegar a un compromiso entre la economía y la fiabilidad, y entre la eficiencia técnica y clima organizacional. El equilibrio alcanzado será determinar si a corto o largo plazo, los objetivos se han optimizado” Pág. 62.

#### **a) SIMPLICIDAD**

La tarea no es difícil cuando los componentes son pocos y las relaciones entre ellos son claras. Sin embargo, los problemas de comunicación se multiplican con cada grado de complejidad. El método adecuado para mantener la simplicidad es el uso de definiciones precisas y delinear la tarea específica para cada subsistema. Todos los sistemas a menudo se vuelven complejos debido a la magnitud y la naturaleza de las operaciones, pero la eficacia y la eficiencia todavía pueden alcanzarse si cada subsistema mantiene su simplicidad.

El método adecuado para mantener la simplicidad es el uso de definiciones precisas y delinear la tarea específica para cada subsistema. Todos los sistemas a menudo se vuelven complejos debido a la magnitud y la naturaleza de las operaciones, pero la eficacia y la eficiencia todavía pueden alcanzarse si cada subsistema mantiene su simplicidad.

#### **b) FLEXIBILIDAD**

En un diseño organizacional es una cualidad muy deseable por las organizaciones proponiendo como tareas de comunicar la información exacta de la función de un

sistema, siendo como uso de definiciones precisas para cada una de los subsistemas.

**c) FIABILIDAD**

El sistema típico opera en algún lugar entre estos dos extremos. Las características de la fiabilidad pueden ser diseñadas en el sistema mediante la cuidadosa selección y organización de los componentes de funcionamiento, el sistema no es más fiable que su eslabón más débil. Cuando los requisitos para un componente en particular - como un operador con habilidades únicas - son críticas, puede ser útil mantener un operador de espera. En todas las situaciones, deben adoptarse disposiciones para la rápida reparación o sustitución cuando se produce un fallo. Un enfoque válido para la fiabilidad es utilizar una forma de construcción que permite la reparación por la sustitución de una unidad completa.

**d) ECONOMÍA**

Un sistema eficaz no es necesariamente económico (eficiente). Por ejemplo, el servicio postal puede mantener el calendario previsto para la entrega del correo, la construcción de un sistema de seguridad total o asegurar todas las contingencias normalmente neutraliza la eficiencia operativa del sistema. Cuando los objetivos de un sistema incluyen el logro de una determinada tarea a menor costo posible, debe haber un cierto grado de equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. Cuando el objetivo de un sistema es realizar una determinada misión, independientemente del coste, no puede haber una compensación.

**e) ACEPTABILIDAD**

En el sistema de aceptabilidad no importa si este no tienes un funcionamiento correcto al menos que sea aceptado por el personal que trabaja en la Empresa Agroveterinaria el Pibe, para ver si el personal tienes que aceptar si este sistema es el preciso y eficiente.

### **1.2.3 ENFOQUES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

El diseño organizacional tiene 4 enfoque que son:

- Enfoque clásico.
- Enfoque tecnológico de las Tareas.
- Enfoque ambiental.
- Reducción de tamaño.

#### **a) ENFOQUE CLÁSICO**

Según Max Weber, Frederick Taylor, Henri Fayol en su publicación de sus libros comportamiento organizacional nos dice.

“Max Weber nos dice en el enfoque que se pueden establecer reglas que conlleve a proporcionar a las persona que sean capaces de ser parte de la toma de decisiones que favorezca al comportamiento y experiencias resumidas en algunos objetivos” Pág. 265.

#### **b) ENFOQUE TECNOLÓGICO**

En base a los enfoque tecnológico esto nos quiere decir que dependiendo a la cantidad de producción o servicio que tenga la organización, esta estará enfocada al volumen de equipo que utilizarán al momento de tener una organización estable y poder saber cuántas maquinas necesita la organización.

#### **c) ENFOQUE AMBIENTAL**

En un sistema orgánico, probable que el personal trabaje en forma de grupo que solos. Se concede a todos los empleados que está constantemente en la actualidad todo el miembro de una organización está pendiente de las comunicaciones que emplean cada uno de los empleados con los directivos.

#### **d) REDUCCIÓN DE TAMAÑO**

Se refieren que en las organizaciones es muy importante saber que se puede medirse para la organización como un todo o para componentes específicos como una planta o división. Puesto que las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño suele medirse por la cantidad de empleados.

Otras medidas como las ventas totales o los activos totales también reflejan magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema social. También nos dice que estos nos puede decir en exactitud cuántas personas está en la organización trabajando.

### **1.2.4 MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **a) DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT (2007)**

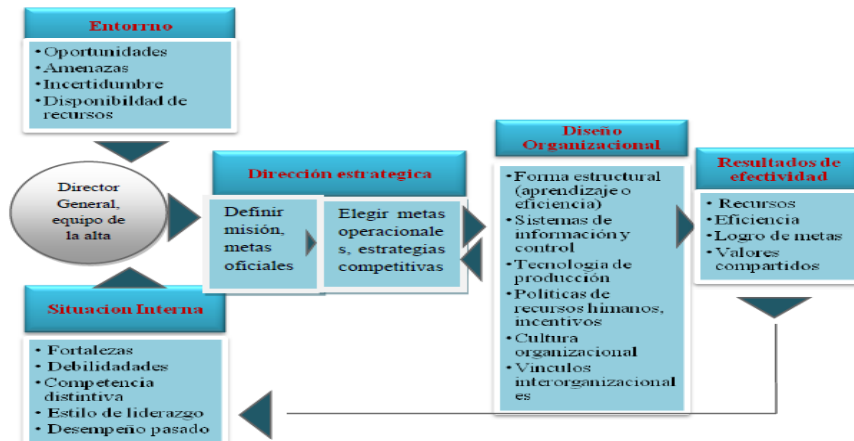
Richard daft manifiesta que “este modelo hace referencia a la importancia que tienen los altos directivos dentro de las organizaciones, debido a que son estos los que direccionan a las empresas para luego ser diseñadas.

El proceso es analizar los entornos internos y externos de la organización y junto con ello definir metas visión y misión, para luego determinar las estrategias que se pretenden alcanza Pág. 251.

El siguiente paso es diseñar la organización ya sea hacia una organización que aprende o una orientada hacia la eficiencia, por medio de parámetros como los sistemas de control, la tecnología, políticas, y otros.

Y por último se evalúa el grado con el cual la organización alcanza sus metas, es decir la efectividad de los esfuerzos organizacionales.

**GRÁFICO # 1: Teoría y diseño organizacional**



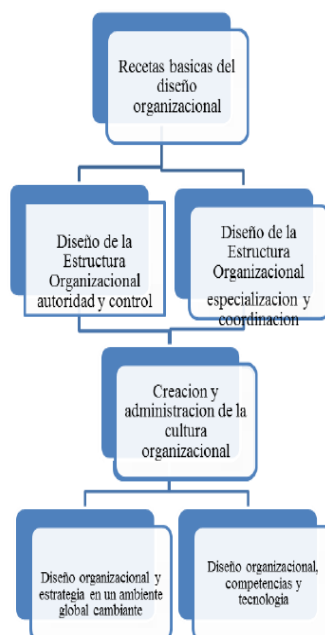
Fuente: Teoría y Diseño Organizacional

Elaborado: Richard Daft

**b) DISEÑO ORGANIZACIONAL DE GARETH R. JONES (2008)**

Gareth R. Jones dice que “el diseño organizacional propuesto por este autor examina los principios sobre los que las organizaciones operan y las opciones disponibles para diseñar y rediseñar sus estructuras y culturas para encajar en el ambiente y responder eficazmente a los retos. pág. 145.

**Grafico # 2 Teoría del diseño organizacional.**



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional

Elaborado: Jones Gareth

## **1.2.5 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **1.2.5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **ANÁLISIS INTERNO**

##### **a) Fortalezas**

Van Der Berghe E., (2005). “Las fortalezas, toda capacidad o ventaja competitiva de la organización que ayude a lograr los objetivos predeterminados”. Pág. 57.

Las fortalezas son los puntos fuertes que posee la organización; es decir aquellas características propias de la empresa, que al ser aprovechados eficientemente facilitan o favorecen el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Generalmente la organización sabe destacar sus fortalezas por medio de los recursos que posee, estos pueden ser humanos, materiales, financieros e incluso tecnológicos.

##### **b) Debilidades**

Asencio E., (2009). “Debilidades son los puntos débiles que tiene la empresa, que pueden reducir las posibilidades de éxito. Una vez conocidas deben ser controladas”. Pág. 296. Las debilidades son todos aquellos factores en la que se encuentra una empresa con respecto a sus competidores, estos factores generalmente son desfavorables para la organización y deben ser considerados porque impiden cumplir la meta establecida. Toda debilidad representa la parte negativa de la empresa, pero al ser considerados y analizados debidamente, se pueden superar poco a poco.



## **ANÁLISIS EXTERNO**

Los factores externos son agentes incontrolables por la organización, en muchos casos generan una ventajas si son aprovechados en su debido momento, en otros momento representan amenazas para la empresa.

### **a) Oportunidades**

Fao (2007). “Toda circunstancia o tendencia externa que podría repercutir positivamente en la función y operaciones de la organización”. Pág. 139.

Son los factores que están a la vista de todos; pero si no son reconocidas a tiempo representa la perdida de una ventaja competitiva, lo cual significa que se está perdiendo la posibilidad de mejorar la rentabilidad de la organización.

### **b) Amenazas**

Asencio E., (2009). “Amenazas externas que pueden impedir la implementación de la estrategia, incrementando los riesgos o reduciendo los ingresos previstos” Pág. 296.

Son las variables que ponen a prueba la supervivencia de la organización, y que, reconocidas en su debido tiempo pueden esquivarse y ser convertidas en oportunidades.

### **c) Incertidumbre.**

Las incertidumbres son factores externos en la cual no se conoce completamente la probabilidad que ocurra un evento; pero que el empresario obtiene una ganancia porque asume los riesgos de la incertidumbre, es decir cuando se obtiene algún beneficio aun a pesar de la inestabilidad e incertidumbre del mercado.

## **1.2.5.2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

### **a) Misión**

Hill M., (2007). “Misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender”. Pág. 19.

La misión es la razón de ser de la empresa, es decir establece la vocación de la empresa para enfrentar retos determinados. La configuración de la visión y la misión en una empresa permite obtener efectos positivos en el desempeño de los colaboradores, inclusive se lo puede medir por el aumento de las ventas, que son la base para aplicar estrategias acordes a los requerimientos de la empresa.

En las organizaciones sin lugar a duda la configuración de estos dos parámetros permite el mejoramiento tanto administrativo como operativo ya que los esfuerzos de los empleados se verán reflejados en los resultados.

### **b) Visión**

Editorial Verticé (2007), “Constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”. Pág. 39.

La visión se refiere a la imagen futura de la empresa; es decir es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

### **c) OBJETIVOS.**

Galindo C., (2006). “Los objetivos permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros alcanzables y realizables en el tiempo estipulado”. Pág. 26.

Los objetivos son el resultado hacia donde la empresa desea llegar, y a su vez son cursos de acción a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la organización, permitiendo generar coordinación, organización y mayor control, participación, compromiso, y motivación, que al ser alcanzados generan un grado de satisfacción no solo en los líderes, sino en cada colaborador, debido que los esfuerzos de uno se reflejan en los resultados, y de esta forma permite reducir la incertidumbre a nivel empresarial.

### **d) ESTRATEGIAS.**

Robbins S., Decenzo D., (2009). “Se necesita establecer estrategias para todos los niveles de la organización. La gerencia debe elaborar y evaluar diversas estrategias, y de ahí, elegir un conjunto que sea compatible para cada nivel y que permita a la organización capitalizar debidamente los recursos y las oportunidades que existen en el entorno.” Pág. 95.

Una estrategia bien formulada ordenar y asignar los recursos de una empresa, de una forma singular y viable. La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir.

En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones.

### **1.3 LA ORGANIZACIONAL Y SUS ELEMENTOS**

Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes busquen diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. El desafío para los gerentes es diseñar una estructura que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

#### **a) Especialización del trabajo**

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

#### **b) Departamentalización.**

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupa las tareas se denomina departamentalización. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar sus actividades laborales.

### **c) Cadena de mando.**

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien.

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, estos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada.

Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando ayuda a mantener el concepto de una línea de autoridad definida. Este principio afirma que una persona debe informar solo a un gerente o jefe con la finalidad de que no haya duplicidad de mando ni confusiones entre los trabajadores de a quién debe reportarse o presentar informes.

### **d) Amplitud de Control.**

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control, reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

Entre estos factores están las destrezas y capacidades del gerente y los empleados, y las características del trabajo que realiza. Por ejemplo, cuanto mayor capacitación y experiencia tengan los empleados, menor será la supervisión directa que necesitarán.

### **e) Centralización/ Descentralización.**

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización es centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.

### **f) Formalización.**

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en lo que realizará, cuándo lo hará y cómo se hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme.

## **1.3.1 ORGANIGRAMA.**

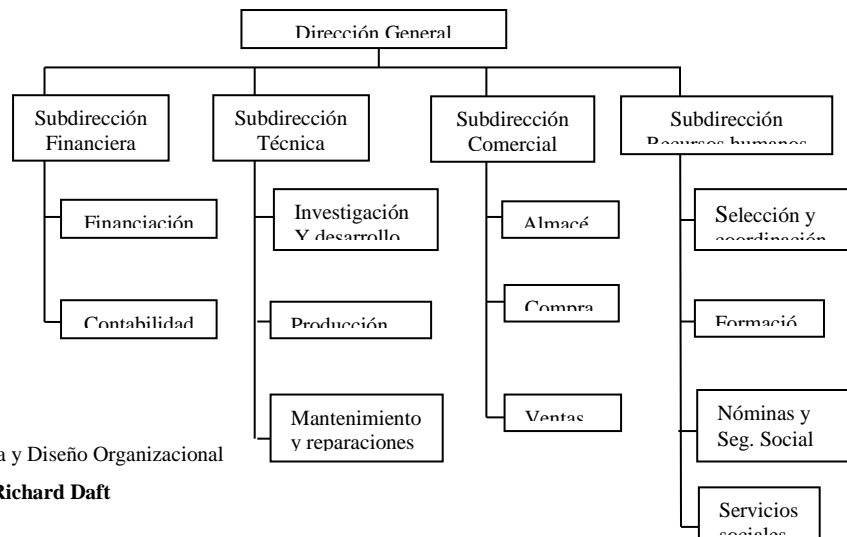
Un organigrama sirve para indicar gráficamente la estructura organizativa de una empresa u organización. Es preciso y condición sin que el mismo refleje fielmente la estructura organizativa que mencionábamos y la división jerárquica que ostenta una empresa, ya que además de ser una herramienta muy útil para mostrarle al afuera cómo es su disposición y funciones principales, servirá internamente para que los empleados de la empresa u organización conozcan sus características generales, asimismo como el lugar y función que ocuparán en la misma.

Generalmente, los organigramas tienen su razón de ser y son más que nada utilizados en aquellas empresas u organismos grandes, como puede ser el caso de alguna dependencia del gobierno y cuyas tareas están diversificadas en varios departamentos que atienden diversos menesteres. Por eso en el organigrama encontraremos las estructuras departamentales que existen en una organización, así como también las personas que las dirigen. Sí bien puede haber mínimas variaciones, la mayoría de los organigramas deberán reunir los siguientes requisitos: reunir todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la interrelación que se da entre ellos, debe estar diseñado de manera tal que sea fácil de entender y sencillo a la hora de usar y por último, deberá solo hacer mención de los elementos más indispensables.

### a) Organigrama Funcional.

Se agrupan las actividades y se crean departamentos de acuerdo a las funciones principales de la empresa, tales como producción, compras, ventas, financiación recursos humanos, entre otras. Es el modo de organización más sencillo. La empresa simplemente atribuye a cada departamento unas funciones. Se utiliza en empresas generalmente dedicadas a un solo producto o servicio, con un margen geográfico de actuación pequeño, y dirigidas a un mismo tipo de clientes.

**GRÁFICO # 2: ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional

Elaborado: Richard Daft

## **b) Organigrama por productos**

Es adecuada para empresas con actividades muy diferenciadas, que requieren instalaciones, equipos, y sistemas de producción altamente especializados para cada una de las líneas de sus artículos o servicios. Es un tipo de organización adecuada para empresas multiproducto, es decir, que adquieren más de un producto; por ejemplo. Alimento para mascotas, vacunas, artículos para mascotas, y atención médica a las mascotas, etc.

### **1.3.1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

(Chiavenato, 2009). Manifiesta que “el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las corporaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que éstas ejercen en ellos”. Pág. 213.

### **CARACTERÍSTICAS**

Es una disciplina científica aplicada. Se relaciona con cuestiones prácticas en el sentido de que ayuda a las personas y las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más altos que los alcanzados nunca antes.

Al aplicarlo, busca aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo y al mismo tiempo, elevar los niveles de competitividad y éxito de la organización.

- Adopta un enfoque contingente. Procura identificar las diferentes situaciones de la organización, de modo que sea posible manejarlas y sacar el máximo provecho.



- Utiliza métodos científicos.- desarrolla y comprueba empíricamente hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones.
- Ayuda a trabajar a las personas en las organizaciones. El objetivo básico del comportamiento organizacional es ayudarnos a entender cada vez más a las personas y a las organizaciones.

### **a) INTEGRACIÓN**

Según Agustín Reyes Ponce (2005). “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. Pág. 256.

Para Koontz y O'Donnell “es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas” Pág. 256, en consecuencia podemos decir que la integración consiste en seleccionar al personal más idóneo e integrarlo junto con los recursos materiales, económicos y tecnológicos con el propósito de llevarlos a la consecución de los objetivos institucionales. La planeación nos ha dicho “qué” debe hacerse, y “cuándo”; la organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo. Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización; esto lo hace la Integración.

### **Su importancia**

- Es el primer paso práctico de la etapa dinámica del proceso administrativo de la empresa y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, entre otros.) es una función permanente; porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones.

#### **b) DIRECCIÓN.**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración. Pero quizás por lo mismo, en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales. Así por ejemplo, unos llaman a este elemento “actuación” otros “ejecución”.

Terry G. (año): “Define la “actuación” como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo. Pág. 52. Por su parte, Koontz y ODonnell adoptan el término “Dirección”, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”. Fayol define la Dirección indirectamente a señalar: “una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección” Pág. 52, la que consiste para cada jefe, obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa. Por tanto dirección es la función administrativa que consiste en vigilar y supervisar los esfuerzos del talento humano mediante la guía, motivación y comunicación efectiva, para alcanzar las metas de la organización.

### **Sus fases o etapas.**

La dirección de una empresa supone:

- Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- Que se ejerza autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, entre otros.
- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

### **c) CONTROL**

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Para Richard D., (2008). “El control es “un proceso sistemático, que consiste en la regulación de actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño”; mientras que Douglas Sherwin resume que “la esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados y su base es la información en manos de los administradores de la organización”. Pág. 149.

Tomando en consideración las definiciones de estos autores, podemos decir que el control consiste, en verificar que las tareas realizadas hayan llevado a obtener los resultados esperados en la organización, aplicando las medidas correctivas en caso de ser necesario, para que no se vuelvan a producir dichos errores y todo se desarrolle de acuerdo a lo planeado. Como ya hemos señalado, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre resultados. En la actualidad, sin embargo, con base en los avances de la cibernética en la que Robert Wiener ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos, obtener una “retroalimentación” de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática.

Por lo tanto, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

### **Su importancia**

- Cierra el ciclo de la administración.
- Se da en todas las demás funciones administrativas, hay control de la organización, de la dirección y la integración. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

### **1.3.1.2 RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para que la empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado.

Todo lo que hay físico e intangible dentro de una organización, se consideran recursos que son necesarios para el normal funcionamiento y para alcanzar los objetivos propuestos en busca de su función misional. El tratamiento de los recursos necesarios para operar una empresa se plantea con prudencia, sin entrar en las particularidades de temas que se estudian en materias específicas.

### **a) Recurso Humano.**

Administrar los procesos en los que hay personas involucradas, exige buscar un delicado equilibrio en multitud de situaciones casi siempre inestables y, constituye un objetivo primario para que la gente se sienta bien y se comprometa con los objetivos de su trabajo.

Las transformaciones no se producen por acciones mágicas, sino como consecuencia de ideas y de energía concentrada en aplicarlas, y son las personas las que desarrollan ideas y utilizan recursos de todo tipo para concretar las transformaciones, o sea con el propósito de cambiarlas.

### **b) Recursos Financiero.**

Si reflexionamos sobre los recursos financieros tomando como eje principal a la empresa, podemos observar que, generalmente, es un ente encargado de desarrollar propuestas de negocios, es decir, inversiones las cuales si son aceptadas por el mercado o grupo objetivo, podrán ser ejecutadas por los administradores de la empresa.

### **c) Recursos Materiales.**

Este recursos es esencial en la empresa se necesitará para empezar sus actividades, contar como mínimo con su sala de exposición y ventas, así como también con el ámbito y elementos para la administración, comunicación y contabilidad. En caso de trabajar con stock para la venta, tendrá instalaciones para recibir, guardar y despachar mercaderías (además de los bienes en sí); de ocuparse también de su entrega, contará con los vehículos correspondientes (salvo utilice servicios externos o los alquile); todo ello con, en o desde muebles o inmuebles propios o alquilados.

### **1.3.1.3 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL**

Cuando hablamos de efectividad organizacional nos estamos refiriendo a lo que consigue la organización en relación, claro está, a lo que tenía previsto o fijado conseguir. Estamos hablando por tanto del grado en que la organización es exitosa en la consecución de sus objetivos.

#### **a) EFICIENCIA**

La eficiencia, es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado; minimizando el empleo de recursos, es la acción económica en sentido estricto y, significa hacer bien las cosas.

#### **b) EFICACIA**

Conciernen el grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación de los resultados obtenidos.

### **1.3.1.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

El seguimiento puede definirse como una función continua, cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, y en el logro de resultados.

La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto. La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetívalos progresos hacia un efecto y su realización.

La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso. Todas las evaluaciones, incluso las de proyectos que ponderan su relevancia, el desempeño y otros criterios, necesitan vincularse con efectos, en contraposición a vincularse sólo con la implementación o los productos inmediatos.

El seguimiento y la evaluación ayudan a mejorar el desempeño y a conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define cómo el progreso hacia el logro de resultados. Tradicionalmente, las funciones de seguimiento y evaluación se centraban en el análisis de los insumos y los procesos de implementación. En la actualidad, se pone el acento en analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo, incluyendo entre ellos los productos, alianzas, asesoramiento y diálogo de políticas, promoción y mediación/coordiación. Es necesario obtener resultados del seguimiento y la evaluación para mejorar las estrategias, programas y otras actividades.

#### **1.3.1.5 Producto y Servicios**

Los productos que ofrecen la Empresa Agroveterinaria el Pibe son:

- Equilibrium calcio.
- Jabón asuntol.
- Jeringa euroflex
- Artículos para mascotas.
- Alimento para mascotas.

Servicios que ofrecen la Empresa Agroveterinaria el Pibe son:

- Cirugías
- Cesáreas
- Peluquería
- Ligaduras
- Castraciones

#### **1.4 MARCO LEGAL**

##### **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**

**Art.33.** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o-aceptado.

**Art.34.** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación del desempleo.



## **PLAN DEL BUEN VIVIR**

Plan Nacional del Buen Vivir, en vigencia desde marzo del 2010. El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 plantea nuevos retos orientados hacia la materialización y radicalización del proyecto de cambio en el Ecuador, para la presente propuesta se estipulan dos objetivos:

**Objetivo 3:** Mejorar la calidad de vida de la población.- “Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad privada y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”.

**Objetivo 6:** Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.- “Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad”.

## **LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**Art 35** .En el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero. Las mismas que fortalecen todos los aspectos legales de acuerdo a sus tipificaciones expresas en cuanto a este tipo de comercialización. Amparados en las diferentes leyes de establecimientos tributarios, también es necesario cumplir con los de Régimen Municipal que están PRE establecidos como el caso de:

- Permiso de funcionamiento municipal
- Permiso de exposición publicitaria en la vía pública
- Prevención de incendios en el cuerpo de bomberos
- RISE.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Lamb C., (2006). “El presente diseño de investigación se desarrolló considerando la investigación cualitativa por su flexibilidad de ajustes, aprovechando al máximo la recolección de información a fin de obtener un trabajo con una estructura fundamental en donde detalla la naturaleza global de la intervención de un grupo de personas, en un ambiente natural para obtener respuestas e interrogantes o comprobación de hipótesis planteada.

Una vez que construimos el marco conceptual, decidimos el enfoque que se adoptó para la investigación y definido el alcance inicial del estudio, el investigador coincidió la manera práctica y concreta de responder a las preguntas que se ha planteado, y cumplir sus objetivos” Pág. 120.

El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable, estipula la estructura fundamental y especifica la naturaleza global de la intervención. Básicamente entonces, se tratará de construir ciertas conjeturas, respaldadas y sustentadas por el conocimiento preexistente del área de la ciencia en la que trabajemos, que luego deberemos poner a prueba siguiendo ciertas reglas, utilizando ciertos instrumentos de recolección de información, para que esas afirmaciones puedan ser consideradas válidas. En el proceso de la investigación se realizó un análisis del paradigma cuanti-cualitativo en donde se podrá usar diferentes técnicas como las cualitativas.

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La modalidad del trabajo de grado que se utilizó en esta investigación, es el proyecto factible o de intervención, según Yépez E. (2006), recogido por Carlos Méndez, en su obra “Metodología Diseño y Desarrollo de la Investigación” coincidían en homogeneidad de criterios, tanto es así que este último, esperando sacar adelante su organización y adquirir beneficios para sus familias con esfuerzos mutuos, proyectándose al futuro de un buen vivir y accionar en la organización” Pág. 57.

Estima la investigación comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos y procesos” Para la formulación y ejecución debe apoyarse en investigación de tipo documental, de campo o de diseño que incluya ambas modalidades.

Efectivamente, para alcanzar los fines propuestos dentro de una investigación, se requiere de la aplicación de ciertos métodos, que nos conduzcan u orienten de una manera segura y eficiente en la consecución de nuevas metas con el único fin de obtener resultados positivos. Lo que conlleva a que se pueda tener una propuesta viable a la solución de cada uno de los problemas que presenta la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”, esto nos indica a realizar estudios explicativos e investigaciones que nos permite el desarrollo oportuno donde genere la eficiencia y eficacia organizacional de la empresa.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

Rodríguez E., (2005). “Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico”. Pág. 23.

Los diferentes tipos de investigación que se definen a continuación se detallan, como base principal para determinar aspectos relevantes de la EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE para realizar su investigación.

### **Por el Propósito.**

#### **Investigación Aplicada.**

Rodríguez E., (2005). “Se denomina también activa o dinámica y se encuentra íntimamente ligada a la anterior ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos.” Pág. 23.

Esta investigación básica es fundamental, porque sirve como apoyo para realizar la presente investigación, es decir el trabajo de tesis formulado para ajustar la teoría del diseño organizacional a fondo y sea un trabajo oportuno, y eficiente para el éxito del mismo.

### **Por el Nivel.**

#### **Investigación Descriptiva.**

Ávila L., (2006). “Los estudios descriptivos son el precedente de la investigación correlacionar y tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica”. Pág. 48.

Esta investigación permite observar y describir las actividades a desarrollarse en esta institución, donde no existe un diseño que les conlleve a mejorar su imagen corporativa y los clientes se sientan satisfechos de la atención que se les brinda. Las actividades que se desarrolla en esta empresa es la venta de accesorios para mascotas y cuidado para los canes que visitan la Agroveterinaria y brindar un buen servicio a nuestros clientes.

Además necesitan herramientas para poder desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, donde se fundamenta lo investigado y se proyecta una solución al problema para el éxito de la empresa.

### **Por el Lugar.**

### **Investigación Bibliográfica.**

Este tipo de investigación será de gran ayuda ya que aquí nos validaremos de información primaria y secundaria, la cual nos permitirá tener la idea principal de que es lo que debemos solucionar, Alejandro Méndez Rodríguez (2008) considera que “como realizar una tesis; páginas webs, biblioteca virtual, cuyos autores están inmerso en los temas para la elaboración de la presente propuesta de diseño organizacional y así obtener resultados esperados”. Pág. 35.

Esta investigación se basó en la utilización de libros, revistas e internet, por medio de esta técnica se amplió el conocimiento del objeto de estudio y al mismo tiempo se realizó las críticas valorativas y conclusiones, que permitieron profundizar el desarrollo de la investigación de la AGROVETERINARIA EL PIBE. Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

### **Investigación de campo.**

De La Mora M., (2006). “Es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas”. Pág. 96. En la modalidad de investigación de campo, se utilizó generalmente las entrevistas y encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que nos permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información del diseño organizacional de la empresa Agroveterinaria el “Pibe”.

También esta investigación se basó en la técnica de la observación directa, de la situación actual del pibe, conociendo la realidad, se recabo información que permitió definir datos importantes que tengan relación directa con el problema.

### **Por la Dimensión.**

#### **Investigación Transversal.**

Gómez M., (2006). “Los diseños de investigación transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. Pág. 102.

Este tipo de investigación recolecta mayor información de lo que pretende investigar, a través de la encuesta aplicada a los clientes fijos y personal operativo de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”, se obtienen datos que son tabulados y se encuentra mayor porcentaje en una determinada pregunta donde se enfocará en un análisis adecuado.

## **2.4 METODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Los métodos generales se identifican por su carácter histórico, para la realización de esta investigación a la EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE, se utilizó el método deductivo considerando que luego de obtener los datos e información. Se hizo una deducción o conclusión para determinar cuál es el diseño idóneo a implementarse en la empresa.

### **El Método Deductivo.**

Bernal C., (2006). “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. Pág. 56.

El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. La deducción es la forma de razonamiento, mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Toda la información que se obtuvo en la investigación, permitió llegar a una conclusión de qué es lo que necesita o qué debe mejorar la empresa para conseguir un buen desempeño, con funciones definidas, como también qué es lo que le hace falta.

## **2.5 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

### **LA ENTREVISTA.**

Zapata O., (2005). “La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto”. Pág. 150.

En esta investigación, se realizó una entrevista a los técnicos involucrados en el presente proceso y mediante el dialogo planificado nos permitirá obtener información y profundizar un poco más lo que en algunas ocasiones no se puede establecer con la encuesta. Se debe considerar que existen situaciones tangibles e intangibles que únicamente con la encuesta no se logra determinar. Las entrevistas se las realizó con la finalidad de establecer criterios respecto al nivel gerencial.

### **LA ENCUESTA.**

Alvira F., (2011): “La Encuesta es una técnica de recogida de información con una filosofía subyacente”. Pág. 7. Esta herramienta permitía cuantificar y cualificar el problema de investigación, a su vez obtener información de primera mano de la percepción que tienen los clientes de la empresa que sea de vital ayuda para la realización del diseño organizacional.

## 2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

**Guía de entrevista:** Para recoger información acerca del desarrollo de los sistemas de trabajo diseño organizacional se aplica la técnica de la encuesta y por lo tanto se diseña un instrumento con preguntas cerradas y de preguntas con la escala de Likert.

**Guía de Encuestas:** Con el propósito de diagnosticar la situación actual de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe” y el nivel de aceptación que tendrá el nuevo diseño organizacional de la organización.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Se llama población a un conjunto homogéneo y bien definido que es el objeto de estudio. Estará bien definido si dado un elemento cualquiera se puede afirmar con certeza si este pertenece o no al colectivo a estudiar, María Teresa González, estadística aplicada (Pág. 12).

La población a la que se direcciona el presente trabajo, corresponde a todos los individuos que formen parte o tenga relación directa o indirectamente con la empresa. La población definida, fueron a los Directivos, Empleados y Clientes

**CUADRO # 3:** Población

<b>Población</b>	<b>N<sub>1</sub></b>
DIRECTIVO Y EMPLEADOS	20
CLIENTES	100
<b>Total</b>	<b>120</b>

**Fuente:** Agroveterinaria El Pibe

**Autor:** Jorge Gonzabay Marín



## **MUESTRA.**

Existen dos tipos de muestra: La muestra probabilística, considerado como aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En cambio la no probabilística, se caracteriza, no por la probabilidad, sino más bien por las características de la investigación.

De lo anotado, se colige que la muestra probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación, en cambio la probabilidad negativa, no requiere de fórmula, sino más bien está en función de las características de la investigación. La muestra no probabilístico, se divide en muestreos por: conveniencia, criterio y cuotas.

Para el cálculo de la muestra se establece en función del muestreo por criterio, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, la misma que bajo la consideración del autor se ha estableció la siguiente muestra detectada.

## **MUESTRA POR CRITERIO.**

**CUADRO # 4:** Muestra

<b>Muestra</b>	<b>N</b>
DIRECTIVO Y EMPLEADOS	20
CLIENTES	100
<b>Total</b>	<b>120</b>

**Fuente:** Agro veterinaria El Pibe

**Autor:** Jorge Gonzabay Marín

## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

### **Procedimientos.**

Una vez recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para esta investigación, en este caso, luego de realizarlas las encuestas y entrevista a los empleados de la AGROVETERINARIA EL PIBE, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada.

No basta con recolectar datos ni cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de ellos no constituye una investigación; es necesario analizarlos y presentarlos de manera que real y que lleven a la confirmación o al rechazo de la hipótesis.

### **Codificación**

Es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos, ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados. Sin embargo, la transformación no es automática; supone un juicio por parte del codificador, lo cual será de gran ayuda para proceder a realizar la tabulación de los datos obtenidos por la EMPRESA AGROVETERIANARIA EL PIBE.

Codificar es clasificar todos los datos en base a las variables dependiente e independiente relacionadas con la investigación; es decir, todas las manipulaciones deberán hacerse con los datos numéricos de tales variables para descubrir los resulta. Una vez manipulados y obtenidos los resultados, se realiza un análisis de datos.

A menudo es el propio interrogado quien asigna su respuesta a una categoría. Esto es cierto para muchas preguntas tipo elecciones múltiples, por ejemplo, cuando una persona se limita a una respuesta de “sí”, “no”, o “estoy de acuerdo”, “no estoy de acuerdo”. Así mismo, la persona que recoge los datos puede categorizar al tiempo que los va reuniendo. Este procedimiento permite disponer de tiempo para la reflexión. Los juicios de los encargados de la recolección de datos pueden ser matizados por notas nada significativas como el aspecto y la manera del interrogatorio, su acento y respuestas previas.

### **Tabulación.**

Es una parte del proceso técnico del análisis estadístico de los datos. La operación esencial que se hizo en la tabulación de los datos obtenidos en la AGROVETERIANARIA EL PIBE es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías. El término marginales es utilizado para referirnos a simples recuentos de frecuencias en los que concurren las diversas categorías con los datos. El término tabulación cruzada es utilizado con frecuencia para referirnos a la tabulación del número de casos que ocurren conjuntamente en dos o más categorías.

### **Interpretación.**

Aquí se consideró si las variables correlacionadas en el sistema, resistieron una interpretación no solo a nivel muestra sino colectivo; si los resultados obtenidos resultaron o no (por honestidad se aclara siempre) extensivos o interpretativos de la población considerada en la EMPRESA AGROVETERIANARIA EL PIBE. Básicamente la interpretación es ya la expresión de la relación existente entre los fenómenos. Esto es simplemente lo que en ciencia se define en la actualidad como ley, la expresión de la relación existente entre las variables consideradas. En su forma más perfecta esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez establecidos los datos se procedió al análisis de información tomando en cuenta los diferentes aspectos identificados en el problema establecido. Es el estudio de un problema, en el cual los métodos de muestreo, la formulación de la hipótesis y el análisis de resultados que poseen una vinculación permanente.

Para ello se procedió a realizar la entrega de los cuestionarios a todos los Clientes, Empleados, Directivos el mismo que fue realizado en un tiempo establecido de cinco a siete minutos, para llevar a cabo este procedimiento no hubo inconvenientes puesto que fue un día laborable normal de concurrencia de clientes suficientes, el gerente estaba ocupado junto con los empleados tuve que ir algunos días para poder realizar mis encuestas y tener información necesario para hacer el análisis de resultados. Con los datos proporcionados por las tablas estadísticas, se procedió a diseñar los gráficos de barras, por ser los más adecuados puesto que cumplen con los requerimientos de la información del estudio detallando cada uno de los porcentajes obtenidos de la información recopilada. Y la última etapa involucra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, siendo necesario dividirlo en tres etapas: La primera etapa involucra la descripción de la pregunta que se realizó al encuestado el cual dependía de acuerdo con la operacionalización de las variables y en relación al tema de investigación planteado, para su elaboración fue necesario tomar en cuenta los elementos de la muestra puesto que este instrumento fue enfocado a los tres elementos de la muestra. La segunda etapa comprendió el análisis de los datos en el cual se realizó en base a los datos proporcionados en la etapa anterior, esto permitió al investigador desarrollar y fortalecer su juicio crítico considerando los porcentajes que varían de acuerdo a la escala además también se tomó en cuenta la respuesta emitida por el encuestado de la Empresa Agroveterinaria el Pibe.

### **3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADA A LOS DIRECTIVO DE LA EMPRESA AGROVETERIANARIA EL PIBE CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

#### **1. ¿Conoce usted si la Empresa Agroveterinaria El Pibe tiene destrezas y técnicas para la obtención efectiva de los objetivos de la organización?**

En su mayor parte los que conforman la Empresa Agroveterinaria el Pibe nos supieron manifestar que si tienes destrezas y técnicas para una obtención efectiva de los objetivo de la organización, con estos nos llevara a tener un alto grado de efectividad y de habilidades con todos los trabajadores de la Empresa Agroveterinaria el pibe, y mejorara la rentabilidad de la organización.

Mientras cierto directivos, expresó que a su parecer no desarrolla destrezas ni técnicas dentro de la organización, porque no han sido informados en dichos cambios que contribuyan con el mejoramiento de la organización.

#### **2¿Me pueden decir si existen canales de comunicación dentro de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”?**

De acuerdo a la entrevista realizada a los directivo de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe” aseguro que si hay canales claros de comunicación que puedan llegar a cada directivo en la organización, también expreso otro directivos, que no existen la comunicación en especial en lo que respecta al enfoque hacia una misma dirección de todos los departamentos, pero falta hacer conciencia para que todos se dirijan a un mismo objetivo institucional.

**3¿Con qué finalidad se realizan capacitaciones dentro de la Empresa Agroveterinaria El Pibe, para desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia?**

Con la información recibida por parte del directivos de la Empresa Agroveterinaria el Pibe, manifestó que si se realizan capacitaciones para el desempeño las actividades con eficiencia y eficacia para obtener un mejor desempeño en la actividades que realizan los empleados en su departamento que están asignado.

Con la finalidad de tratar de cumplir las metas trazadas por el Pibe y sobre todo de buscar la excelencia que tanto aspiran todas las Agroveterinaria.

**4¿Disponen del talento humano suficiente para cumplir con todas las tareas que se desempeñan en la Empresa Agroveterinaria, El Pibe Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

Con respecto a las entrevista que se realizaron al directivo de la Empresa Agroveterinaria el Pibe nos supieron decir que existe una falencia en cuanto al talento humano, ya que indicaron que se necesita de ciertos talentos para que ocupen puestos y responsabilidades claves dentro de la Empresa el Pibe, porque consideran que existiendo más colaboradores se podrán distribuir equitativamente las funciones.

Mientras ciertos directivos nos dijeron que por el momento no necesitan más talento humano dentro de las instalaciones de la organización porque simplemente cuentan con el personal necesario para cumplir con las funciones específicas que tiene a su cargo las mismas responsabilidades que también los pueden hacer ellos mismo en la Empresa Agroveterinaria el Pibe.

**5¿Cuenta con los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones en la Empresa Agroveterinaria El Pibe?**

Con respecto a los recursos materiales, técnicos y tecnológicos al directivo de la Empresa Agroveterinaria el Pibe nos supieron manifestar hace falta la implementación y distribución de nuevos recursos, en especial de los recursos tecnológicos dentro de las instalaciones de la la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”.

Con la finalidad de contar con este recurso logrará la eficiencia en cuanto a procesos, tareas, obligaciones para poder tener un rendimiento muy exitoso dentro de nuestra Empresa Agroveterinaria el Pibe.

**6¿Existe, un buen manejo de todos los recursos con eficiencia y eficacia en la Empresa Agroveterinaria El Pibe?**

En cuanto a los recursos que tienes la Empresa Agroveterinaria el Pibe nos indicó que si existe un buen manejo de los recursos pero sin embargo hace mucha falta una distribución de eso recursos para que la empresa pueda incrementar más su rentabilidad.

Se debe constantemente estar evaluando y revisando las estrategias aplicadas con la finalidad de detectar fallas que se presenten durante su ejecución, ocasionando que los resultados obtenidos no estén asegurados en función a los que se pretenden.

Para así tener una buena eficiencia y eficacia en tanto a material y un personal muy capacitado con esto logrará que la empresa sea reconocida a nivel provincial y nacional e internacional.

**7. ¿Realiza usted evaluaciones dentro de la Empresa Agroveterinaria El Pibe, para conocer el desempeño de cada uno de los empleados?**

Se aplicó esta pregunta al directivos con el fin de obtener con exactitud el tipo de evaluaciones dentro de la Empresa Agroveterinaria El Pibe, indicando que es necesario que se proporcione en cada empleados un mayor control en el progreso evaluativo de cada una de ellos.

Mencionaron además que los empleados van hacer evaluado 3 meses al año, con el fin de que cada empelado tengan un mayor rendimiento en el desempeño de sus actividades diaria en su puesto de trabajo, con esto se mantendría un servicio estandarizado y de calidad con lo que no solo el empleado sino el clientes se sienta seguro al comprar nuestro producto, y servicio.

**8. ¿Usted cree que es necesario establecer dirección estratégica en la Empresa Agroveterinaria El Pibe?**

De la entrevista que se realizaron al directivo de la Empresa Agroveterinaria el pibe nos supieron manifestar que están totalmente de acuerdo que es necesario que haya una dirección estratégica para que puedan tener un fortalecimiento dentro de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe” Cantón La Libertad.

Siendo la misión y la visión elementos fundamentales y de vital importancia páralas instituciones y para la empresa, debido a que se sus integrantes deben conocer la razón de ser de su actividad así como de hacia dónde se pretenden dirigir mediante los actos que constantemente se están realizando logrando tener una proyección futura de lo que se desea llegar en un momento determinado para lo cual estén motivados por alcanzarlos y poder ayudar al desarrollo del Cantón La Libertad en base a su producto y servicios.



**9¿Considera usted que es necesario establecer políticas dentro de la Empresa Agroveterinaria el Pibe Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena?**

En cuanto a las entrevistas realizadas al directivos de la Empresa Agroveterinaria El Pibe, nos supieron manifestar que están totalmente de acuerdo que haya que establecer políticas que con lleven a un buen manejo en el control de cada uno de los empleados al establecer a las política dentro de la empresa y tener un personal predispuesto a cumplir con todo lo establecido para así tener un orden que nos con lleven a mejorar el progreso dentro de nuestra institución.

**10¿Considera usted que la Implementación del Diseño Organizacional, generará un impacto positivo en la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

La presente investigación realizada al directivo de la empresa Agroveterinaria El Pibe en la cual se facilitó por parte de ellos la información que se pretendía recopilar, Nos indicó que están totalmente de acuerdo que se realice un diseño organizacional en la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”, porque a través de este diseño se podrá tener en claro las la funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados.

Los resultados de la entrevista son de mucha utilidad para la investigación, para poder generar productivamente la propuesta de diseño organizacional considerando los puntos en los que la asociación tiene falencias y los puntos fuertes de manera que se puedan mejorar y fortalecer aquellos aspectos; así como también considerar en que se debe poner mayor énfasis y si los integrantes están de acuerdo en que la propuesta tendrá el resultado esperado y estarán prestos a contribuir con el desarrollo adecuado de cada una de las actividades que esta requiera.

### 3.2 ANALISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

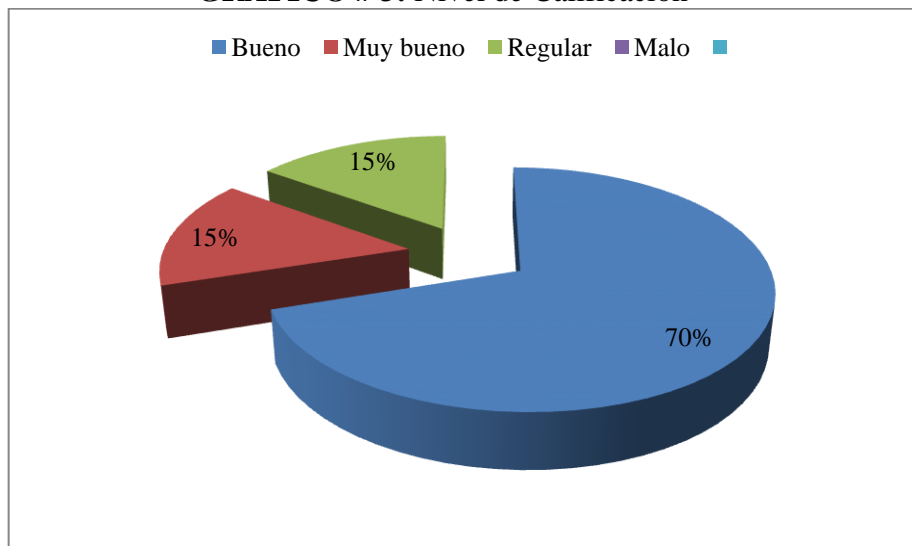
#### 1. ¿Cómo calificaría usted el nivel de satisfacción al pertenecer a la empresa?

**TABLA # 1:** Nivel de Calificación

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	Muy bueno	14	70%
	Bueno	3	15%
	Regular	3	15%
	Malo	0	0%
	Muy malo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 3:** Nivel de Calificación



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

En las encuestas realizadas a los empleados nos supieron manifestar que califican muy bueno en estar trabajando en la Empresa Agroveterinaria el “Pibe ya que están contento pertenecer a la empresa.

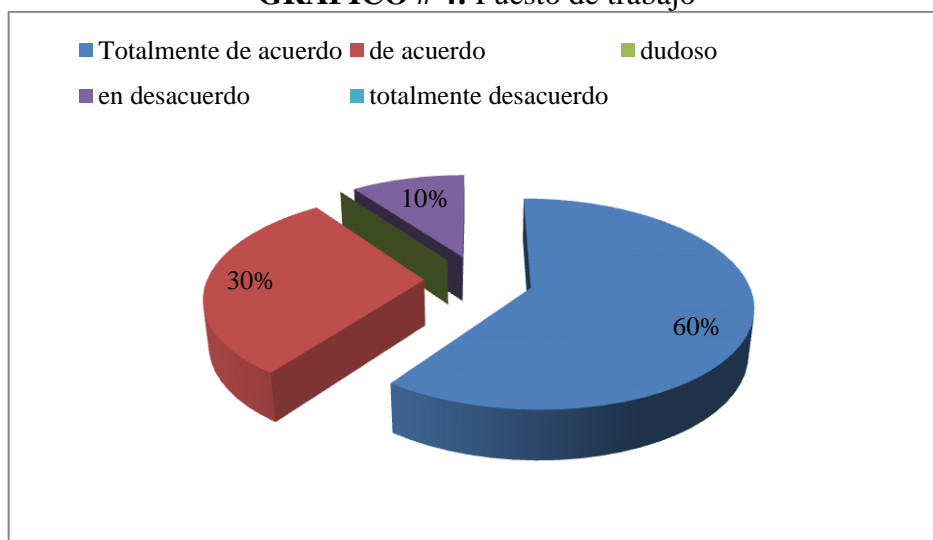
**2.¿Considera usted que se encuentran distribuidos los puestos de trabajos de acuerdo a su especialización dentro en la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

**TABLA # 2:** Puesto de Trabajo

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>2</b>	Totalmente de acuerdo	12	60%
	de acuerdo	6	30%
	dudoso	0	0%
	en desacuerdo	2	10%
	totalmente desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 4:** Puesto de trabajo



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

En base a los datos reflejados en la tabla y el gráfico demuestran que están totalmente de acuerdo con que existan puestos de acuerdo a su especialización en la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”; porque estarían ocupando el cargo que está acorde a su perfil.

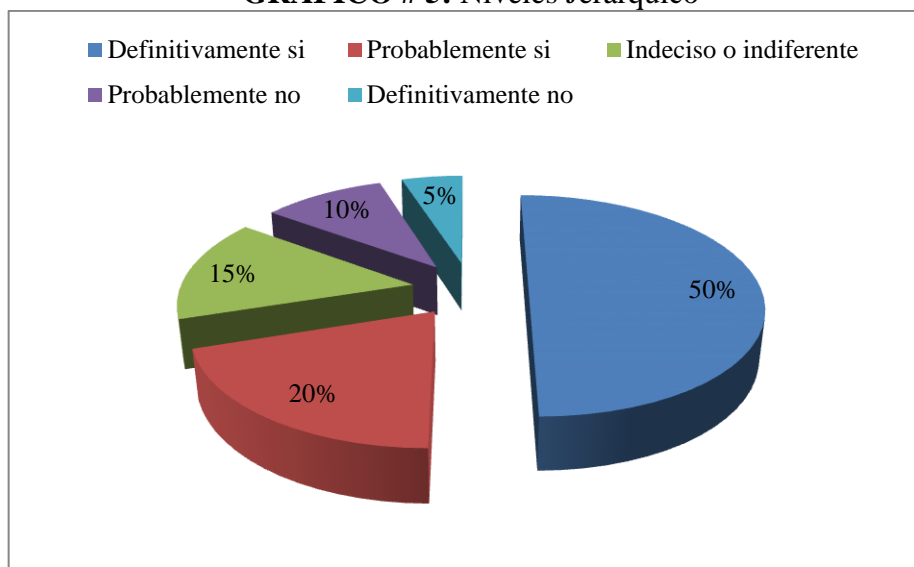
**3 ¿Considera usted que existen niveles jerárquicos, definido en la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

**TABLA # 3: Niveles Jerárquicos**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	Definitivamente si	10	50%
	Probablemente si	4	20%
	Indeciso o indiferente	3	15%
	Probablemente no	2	10%
	Definitivamente no	1	5%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 5: Niveles Jerárquico**



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Los resultados que se observan demuestran que de los 20 empleados que laboran en la empresa Agroveterinaria Pibe, definitivamente si están definidos los niveles jerárquicos en la empresa.

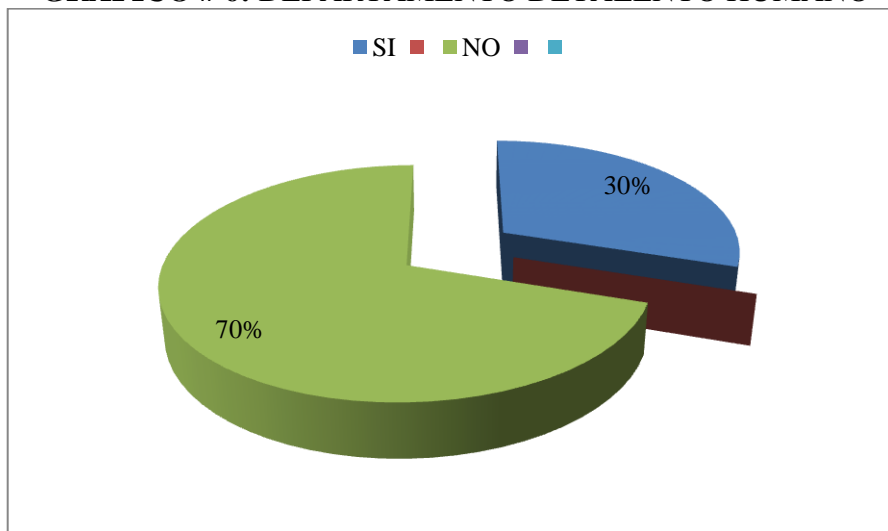
**4¿Cree usted que existe un departamento de talento humano en la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

**TABLA # 4: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>4</b>	SI	6	30%
	NO	14	70%
	<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 6: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Los empleados de la Empresa Agroveterinaria el Pibe, indicaron que a su parecer no existe dicho departamento de talento humano por eso a veces tienen dificultades en asumir sus funciones que no les corresponden a la empresa.

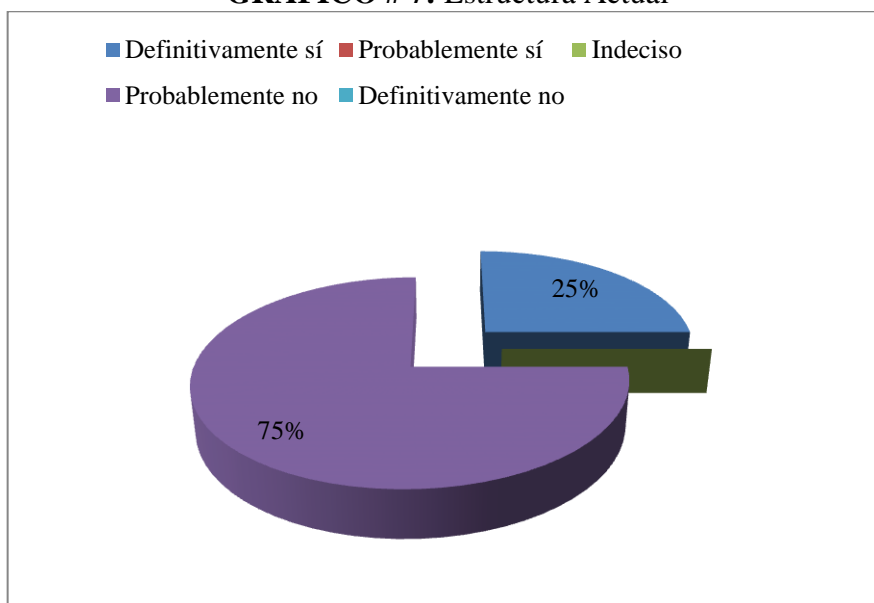
**5. ¿Está de acuerdo con la estructura organizacional actual que maneja la Empresa Agroveterinaria el Pibe está bien definida?**

**TABLA # 5:** Estructura actual

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	Definitivamente sí	5	25%
	Probablemente sí	0	0%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	15	75%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 7:** Estructura Actual



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Los resultados que se observan demuestran que de los 20 empleados indicaron que probablemente no están de acuerdo con la estructura de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”.

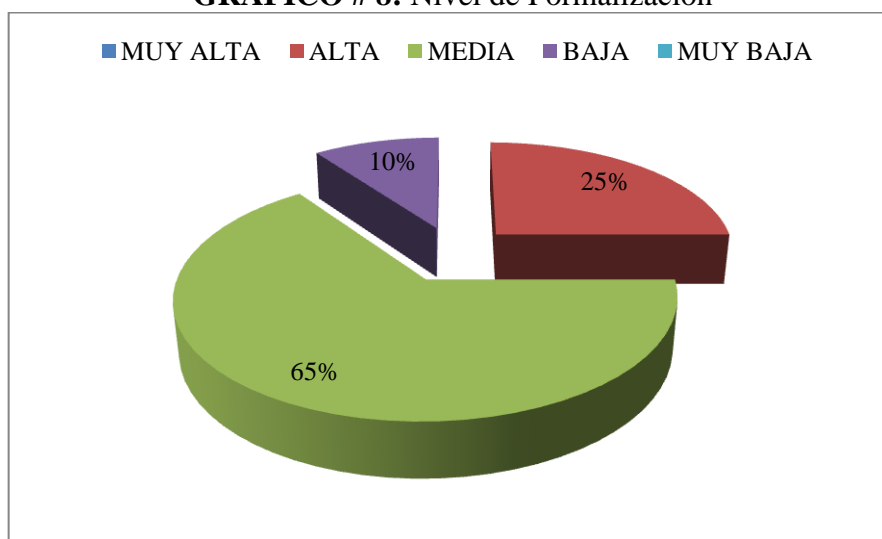
**6. ¿Cómo calificaría usted el nivel de formalización que existe en la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena?**

**TABLA # 6:** Nivel de formalización

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	MUY ALTA	0	0%
	ALTA	5	25%
	MEDIA	13	65%
	BAJA	2	10%
	MUY BAJA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 8:** Nivel de Formalización



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Según los datos proporcionados por los empleados encuestados, consideran que el nivel de formalización es media dentro de la Empresa Agroveterinaria el Pibe.

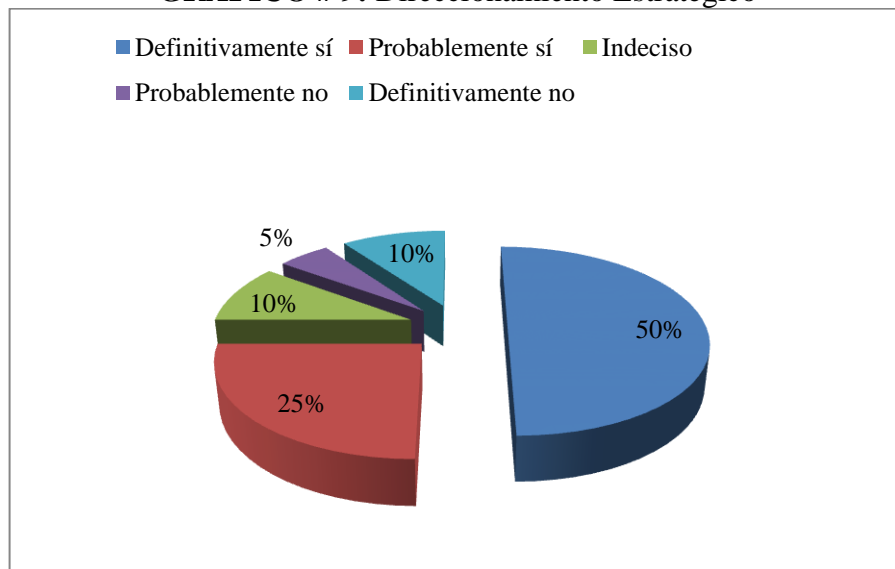
**7. ¿Dispone la empresa Agroveterinaria el pibe de un direccionamiento estratégico (Misión, Visión, metas, objetivos) en los actuales momentos?**

**TABLA # 7:** Direccionamiento estratégico

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>7</b>	Definitivamente sí	0	0%
	Probablemente sí	0	0%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	20	100%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 9:** Direccionamiento Estratégico



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Con el análisis estadístico, la tabla y el gráfico indican que los 20 empleados encuestados están definitivamente no cuenta con una direccionamiento estratégico en la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”. Para poder saber que cual sería su objetivos en la organización.



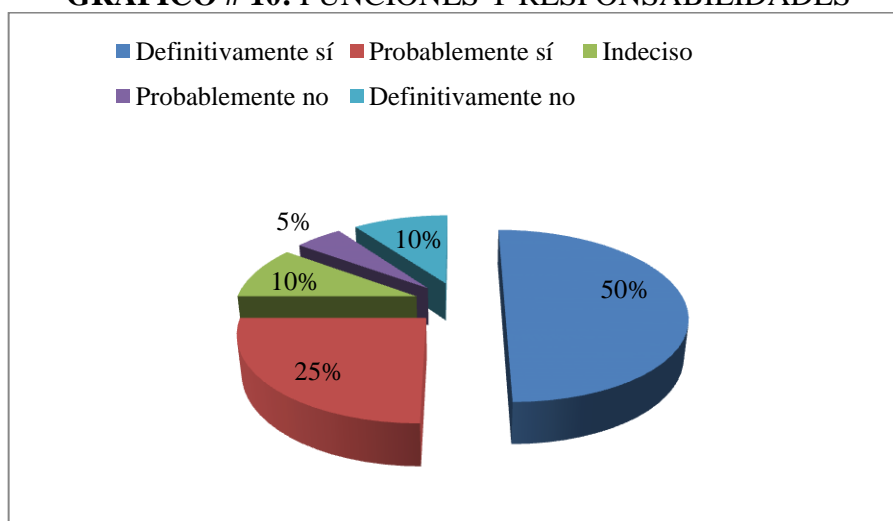
**8. ¿Está usted de acuerdo que exista un documento formal, donde se describan las funciones y responsabilidades de cada puesto en la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

**TABLA # 8: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Definitivamente si	10	50%
	Probablemente si	5	25%
	Indeciso o indiferente	2	10%
	Probablemente no	1	5%
	Definitivamente no	2	10%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 10: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Con el análisis estadístico, la tabla y el gráfico indican los empleados manifiesta que probablemente si se necesite de un documento formal de descripción de funciones y responsabilidades.

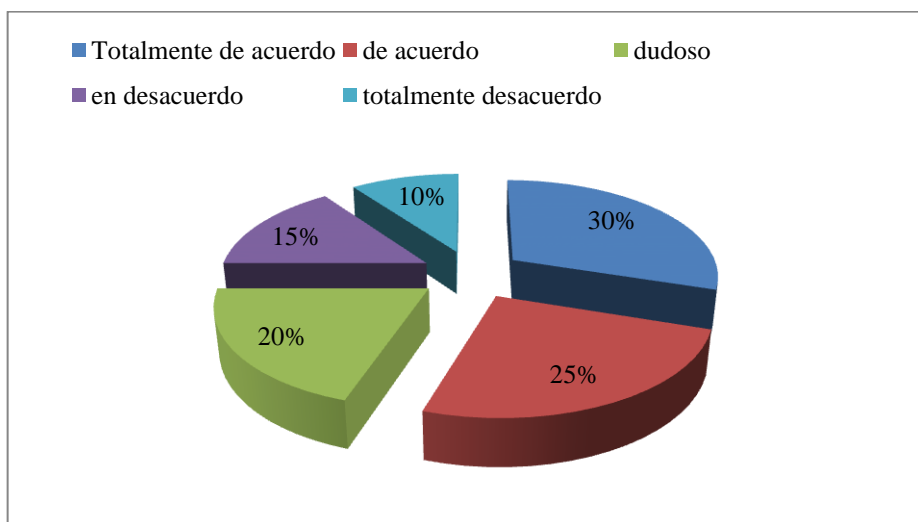
9. ¿Considera usted que debería de existir un orgánico funcional, para la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

**TABLA # 9:** Orgánico funcional

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Totalmente de acuerdo	6	30%
	de acuerdo	5	25%
	dudoso	4	20%
	en desacuerdo	3	15%
	totalmente desacuerdo	2	10%
	<b>TOTAL</b>		20

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 11:** Orgánico Funcional



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

En base a los resultados de la consulta a los empleados respecto a la existencia de un orgánico funcional, indicaron que está totalmente de acuerdo que se implemente un orgánico funcional en la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”

**10. ¿Dispone de todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales en la Agroveterinaria el Pibe?**

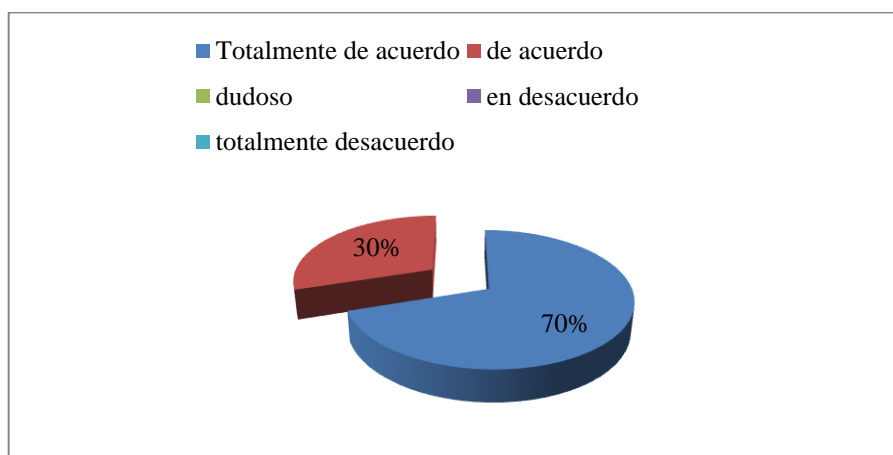
**TABLA # 10:** Recursos de materiales y tecnología

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	Totalmente de acuerdo	14	70%
	de acuerdo	6	30%
	dudoso	0	0%
	en desacuerdo	0	0%
	totalmente desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	20	100%

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe

Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 12:** Recursos de materiales y tecnología



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe

Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

En base a los resultados de la consulta a los empleados indicaron que con respecto a que sí disponen con recurso necesarios para las actividades laborales manifestaron que están totalmente de acuerdo que tienes los materiales necesario en la Empresa Agroveterinaria el Pibe.

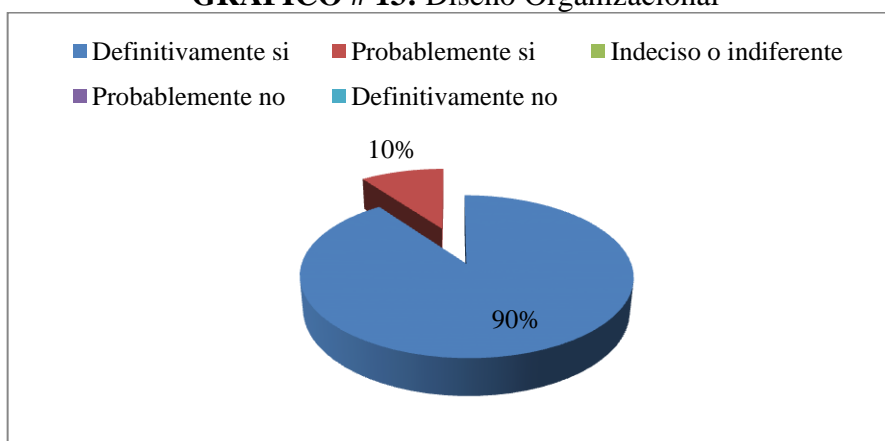
**11. ¿Considera usted que con la implementación del diseño organizacional, ayudaría a mejorar el desempeño laboral de los empleados que conforman en la Empresa Agroveterinaria el Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

**TABLA # 11:** Implementación de diseño organizacional

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>11</b>	Definitivamente si	18	90%
	Probablemente si	2	10%
	Indeciso o indiferente	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 13:** Diseño Organizacional



Fuente: Encuesta los empleados del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Según el análisis estadístico demuestran los empleados afirman que definitivamente sí consideran que un diseño organizacional ayudaría a mejorar su desempeño y ayudarán al cumplimiento de los objetivos y mejoraría la estructura organizacional de la Empresa Agroveterinaria el “Pibe”.

### 3.3 ANALISIS DE RESULTADO A LOS CLIENTES.

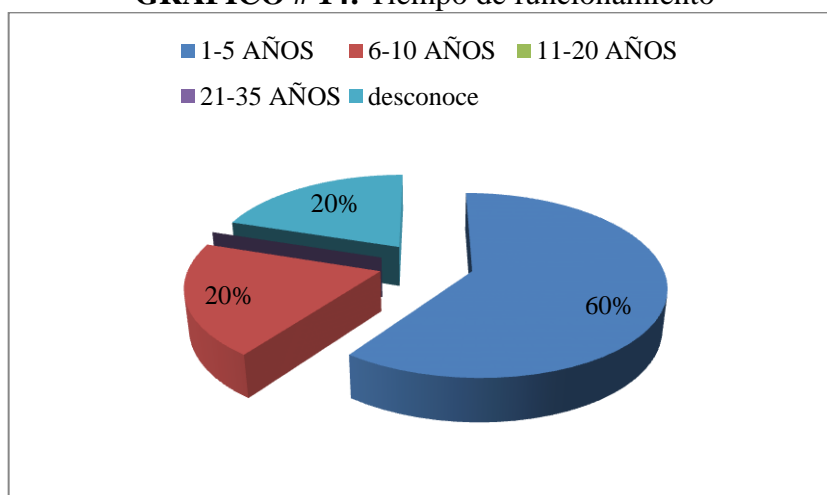
#### 1 ¿Sabe desde cuando funciona la Empresa Agroveterinaria el Pibe?

**TABLA # 12:** Tiempo de funcionamiento

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	1-5 AÑOS	60	60%
	6-10 AÑOS	20	20%
	11-20 AÑOS	0	0%
	21-35 AÑOS	0	0%
	DESCONOCE	20	20%
	<b>TOTAL</b>	100	100%

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 14:** Tiempo de funcionamiento



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

De los 100 clientes afirma que la permanencia en el mercado de la empresa, ya es bastante notoria a través del tiempo y concluye que es de 1-5 años es el tiempo de funcionamiento que la Empresa Agroveterinaria el “Pibe” ha venido laborando.

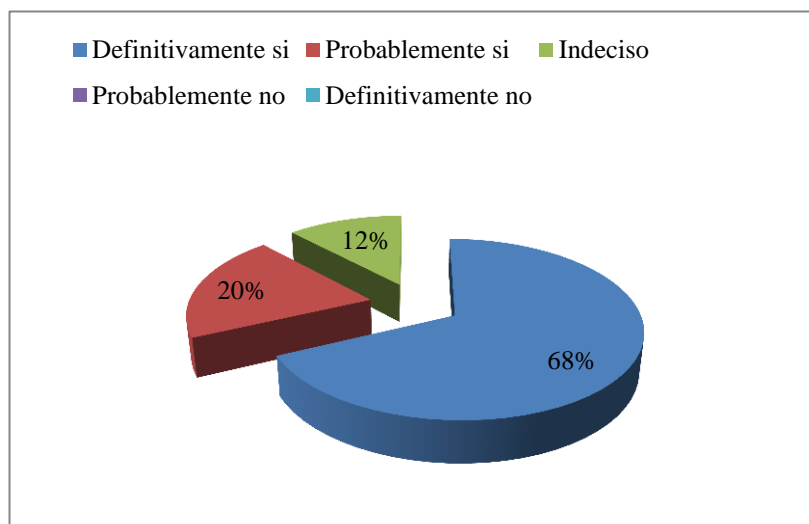
**2. ¿Usted encuentra todos los productos referentes a medicina para mascota, comida para mascota y artículos para su mascota, etc.?**

**TABLA # 13: Productos**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Definitivamente si	68	68%
	Probablemente si	20	20%
	Indeciso	12	12%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	100	100%

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 15: Productos**



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

De los 100 clientes encuestado, definitivamente si encuentran los producto que son necesario para sus mascotas, al momento de adquirir el producto en la Empresa Agroveterinaria el Pibe.

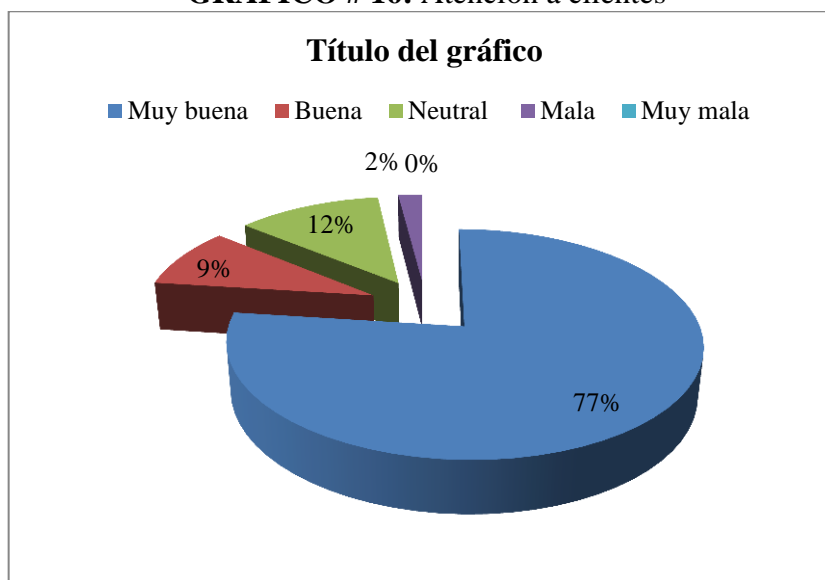
**3. ¿Cómo considera usted la atención a los clientes en la Empresa Agroveterinaria el Pibe?**

**TABLA # 14:** Atención a clientes

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	Muy Buena	77	77%
	Buena	9	9%
	Neutral	12	12%
	Mala	2	2%
	Muy Mala	0	0%
	<b>TOTAL</b>		100

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 16:** Atención a clientes



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Los clientes manifestaron que es muy buena la atención que brinda la Empresa Agroveterinaria el Pibe al momento que adquirir sus servicios.

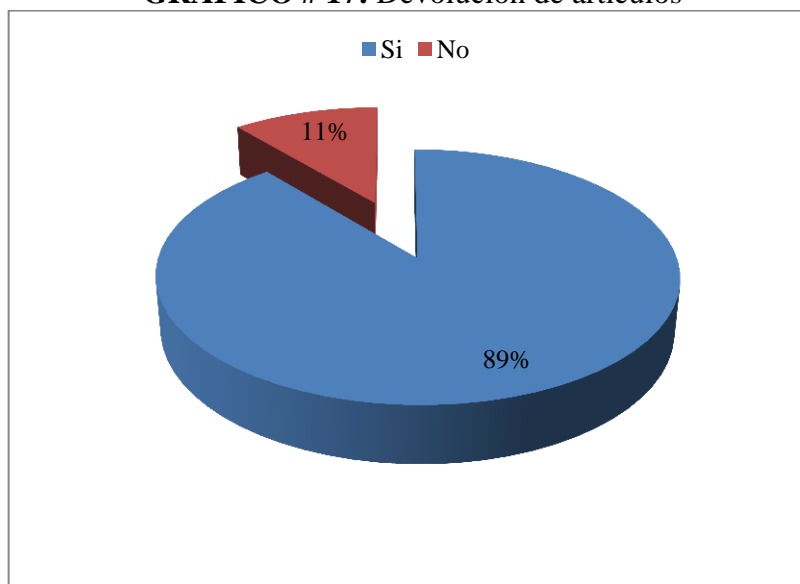
**4 ¿Si usted no se siente a gusto con un producto que le han vendido, los empleados le cambian el artículo o le devuelven su dinero?**

**TABLA # 15:** Devolución de artículos

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>4</b>	Si	89	89%
	No	11	11%
	<b>TOTAL</b>	100	100%

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 17:** Devolución de artículos



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

En base a los resultados obtenidos por los clientes nos comentaron que si le devuelve el dinero cuando el producto tiene un problema, en la Empresa Agroveterinaria el “Pibe” del Cantón La Libertad.



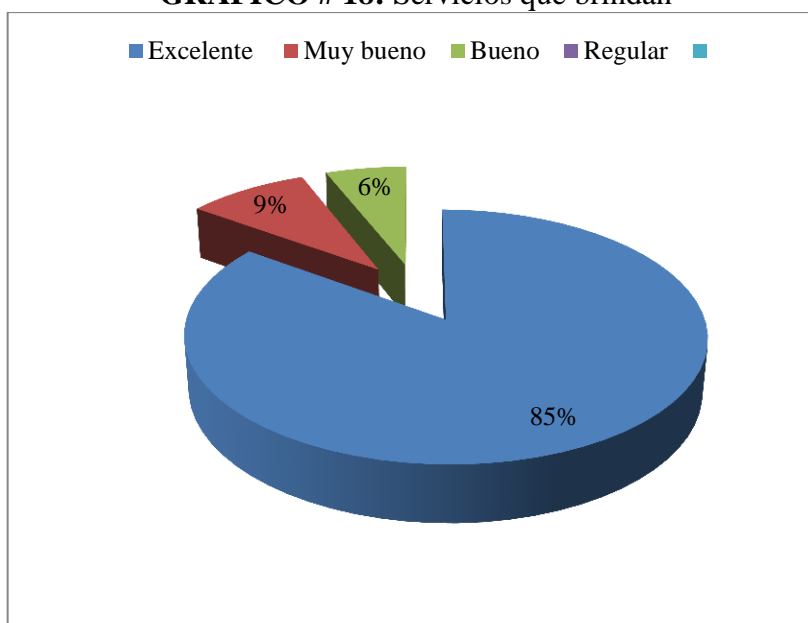
**5. ¿Cómo considera usted el servicio que brinda la Empresa Agroveterinaria el Pibe?**

**TABLA # 16:** Servicios que brindan

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	Excelente	85	85%
	Muy Bueno	9	9%
	Bueno	6	6%
	Regular	0	
	Malo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		100

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 18:** Servicios que brindan



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

En su mayor parte de los clientes, coincidieron que brinda un buen servicios la Empresa Agroveterinaria el Pibe.

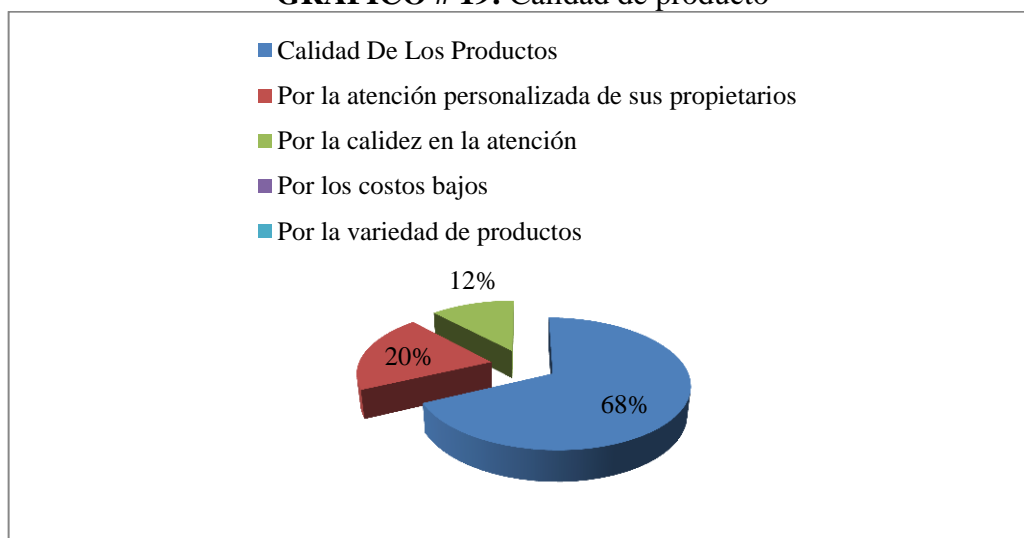
**6. ¿Qué consideraciones toma en cuenta al adquirir los productos en la Empresa Agroveterinaria el Pibe?**

**TABLA # 17:** Calidad de producto

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Calidad De Los Productos	68	68%
	Por la atención personalizada de sus propietarios	20	20%
	Por la calidez en la atención	12	12%
	Por los costos bajos	0	0%
	Por la variedad de productos	0	0%
	<b>TOTAL</b>	100	100%

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 19:** Calidad de producto



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Los resultados indicaron que los clientes le gusta la calidad del producto que proviene de la Empresa Agroveterinaria el Pibe, también nos dijeron que por la calidez en la atención.

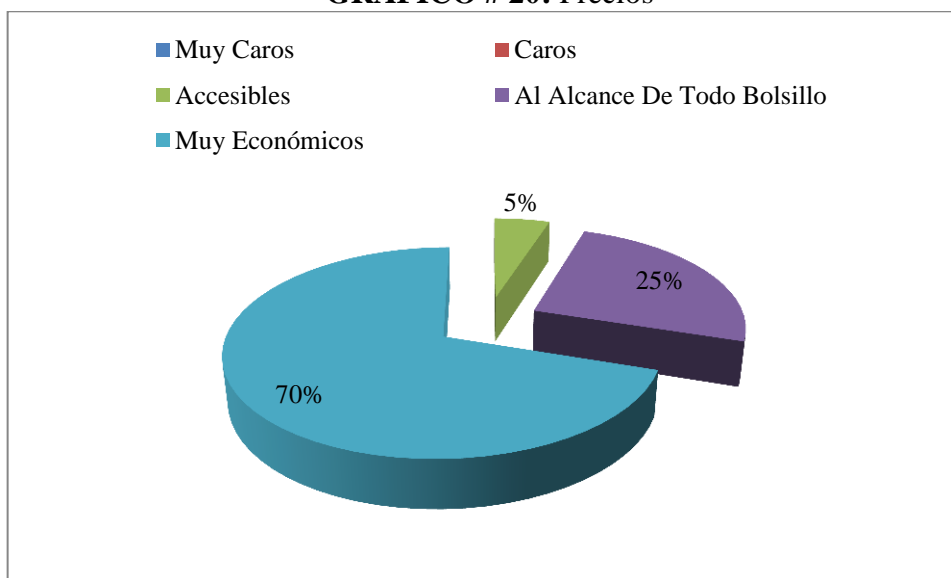
**7. ¿Los precios en los productos y servicios que ofrece la Empresa Agroveterinaria el pibe?**

**TABLA # 18: Precios**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>7</b>	Muy Caros	0	0%
	Caros	0	0%
	Accesibles	5	5%
	Al Alcance de Todo bolsillo	25	25%
	Muy Económicos	70	70%
	<b>TOTAL</b>	100	100%

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 20: Precios**



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Con respecto a los precios considera que son muy económicos los precios que pone la Empresa Agroveterinaria el pibe.

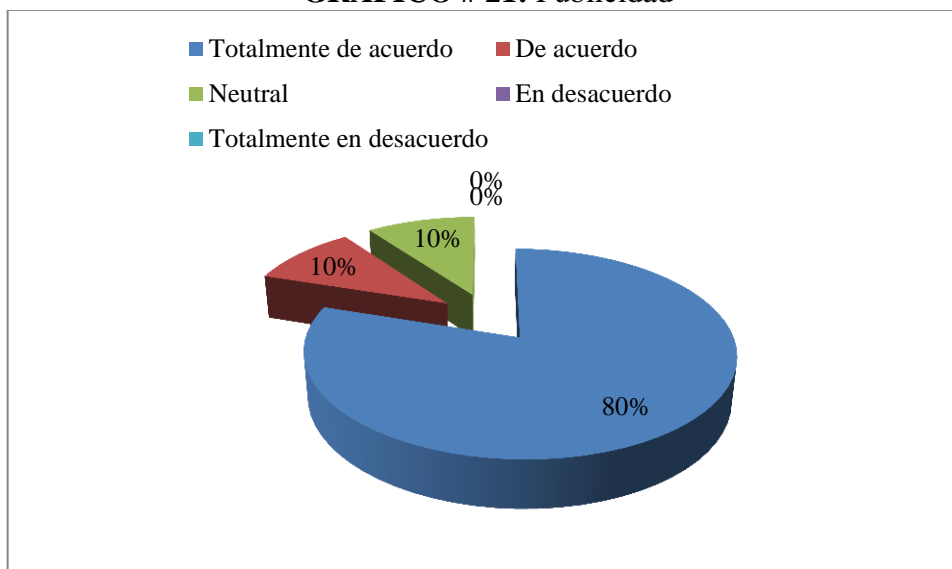
**8. ¿Considera que a la Empresa Agroveterinaria el pibe le hace falta publicidad para captar una mayor cantidad de clientes?**

**TABLA # 19:** Publicidad

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>8</b>	Totalmente de acuerdo	80	80%
	De acuerdo	10	10%
	Neutral	10	10%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		100

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 21:** Publicidad



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Con respecto a las encuestas realizadas a los empleados está totalmente de acuerdo que le hace falta mayor publicidad en la Empresa Agroveterinaria el Pibe.

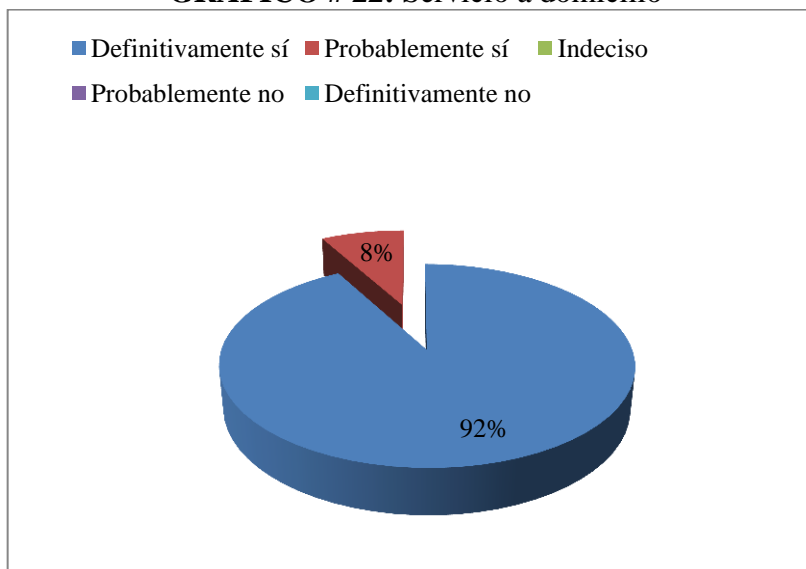
**9. ¿le gustaría obtener servicios de la Empresa Agroveterinaria el Pibe, a su domicilio sin tener que trasladarse hasta la empresa para adquirirlos?**

**TABLA # 20:** Servicio a domicilio

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>9</b>	Definitivamente sí	92	92%
	Probablemente sí	8	8%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 22:** Servicio a domicilio



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

En base a los datos reflejados en las tablas y gráficos nos dicen que definitivamente quieren el servicio al domicilio que ofrece la Empresa Agroveterinaria el Pibe.

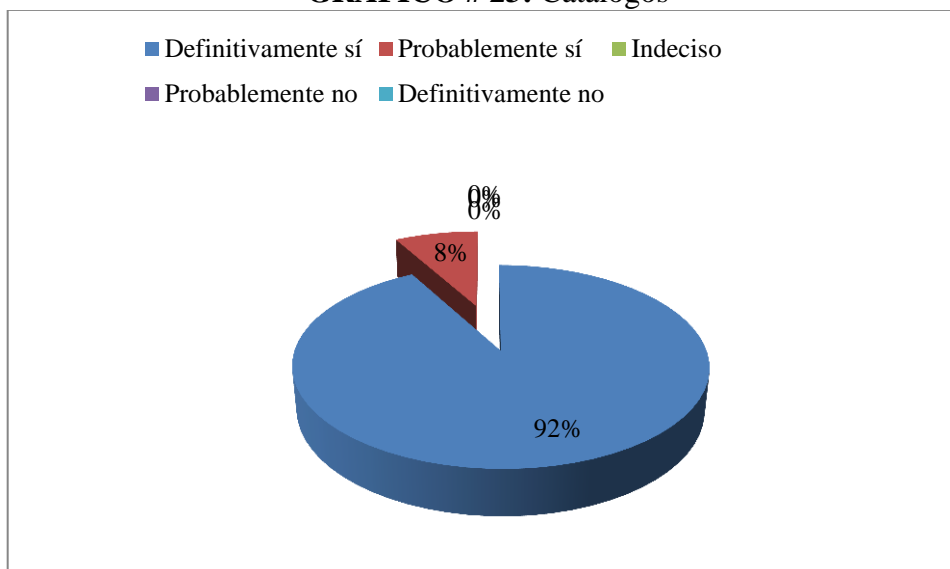
**10. ¿Considera usted que es necesario la implementación de catálogos para promocionar los servicios que ofrece la Empresa Agroveterinaria el pibe?**

**TABLA # 21: Catálogos**

ITEM	VALORACIÓN	USUARIO	
		FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	Definitivamente sí	92	92%
	Probablemente sí	8	8%
	Indeciso	0	0%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		100

Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

**GRÁFICO # 23: Catálogos**



Fuente: Encuesta los clientes del Pibe  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

Con respecto a los datos obtenidos por parte de los clientes manifiesta que definitivamente quiere que haya catálogos para una mejor presentación de los productos.

### 3.4 CONCLUSIONES.

- Los resultados de las encuestas y las entrevistas permitieron conocer que actualmente en la empresa Agroveterinaria el “Pibe”, 70% carece el talento humano en algunas áreas de trabajo, lo cual hace que ciertos trabajadores tengan que asumir en muchas ocasiones funciones que no les corresponde, provocando una sobrecarga de funciones.
- Los canales de comunicación que actualmente manejan dentro de la EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE, EL 65% es escaso, lo que provoca una información distorsionada por parte del gerente hacia los colaboradores.
- Las evaluaciones de desempeño de la EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE se cumplen a cabalidad, por lo tanto que el 75% se identifica claramente que mediante se cumple con el proceso de evaluar al empleado según su cargo o rango.
- En cuanto a los resultados de las encuestas nos manifestaron que el 30%, con respecto a la empírica estructura de un orgánico funcional, se evidencio que las tareas y responsabilidades no se cumplen a través de un manual de funciones, al contrario realizan sus labores en base a la experiencia de haber ocupado un cargo igual o similar.
- Los resultados adquiridos en la recolección de información permitió ratificar que el 90% tiene la necesidad implementar del diseño organizacional para EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE, carece de una estructura organizacional y de todos los elementos que la conforman.

### **3.5 RECOMENDACIONES.**

- Considerar incorporar de talento humano capacitado y sobre todo con educación superior, de acuerdo con las necesidades de cada puesto de trabajo en la empresa AGROVETERINARIA EL PIBE.
- Concientizar al personal sobre el uso de una comunicación eficiente y eficaz, adaptarse a mantener una estrecha relación con el equipo de trabajo, pero sobre todo desarrollar canales de comunicaciones claras y precisas de información para evitar la entrada de información distorsionada.
- Se manifiesta que tomen en consideración la implementación, ejecución de las evaluaciones hacia los colaboradores de la empresa AGROVETERINARIA EL PIBE, a través de esto se podrá valorar el desempeño de cada uno de los colaboradores.
- Implementar el orgánico funcional alaempresa Agroveterinaria el “Pibe” de la provincia de santa Elena, considerando la aprobación del personal que conforma la empresa; y lo importante que es identificar sus tareas y responsabilidades.
- Implementar el diseño organizacional, para que la empresa Agroveterinaria el “Pibe “de la provincia de Santa Elena, se mantenga formalmente estructurada y pueda ser partícipe de una nueva cultura y cambio organizacional



## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2014.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

El diseño organizacional que se desarrolló para la Agroveterinaria El Pibe, se ha realizado de manera interactiva con los Empleados, Directivos y Clientes de la organización, en el cual se determinan lineamientos para organizacionales que serán de gran utilidad para el desempeño de las funciones y poder brindar un servicio de calidad para sus clientes.

La dirección organizacional se implementa mediante decisiones acerca de la estructura, si la organización es diseñada como una organización que aprenda o tiene una orientación a la eficiencia, así como las elecciones acerca de cada puesto de trabajo, sistema de control de información, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura de la organización. Los puntos que se tomaron en consideración fueron el análisis que se realizó con respecto a la creación de una dirección estratégica como: definición de misión, visión, objetivos institucionales, estudio de liderazgo que ayudan a definir por qué y para que fue creado la empresa Agroveterinaria el Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

En cuanto al diseño organizacional podemos identificar la implementación de una estructura organizacional, el presente diseño organizacional inicia presentando varios datos informativos de la Agroveterinaria el pibe, también mostrando el modelo de diseño a seguir, continuando con la determinación de los análisis internos y externos, todo esto con el propósito de que la Agroveterinaria El Pibe, cumpla con un perfil organizacional el cual lo lleve a cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo.

#### **4.2 DATOS DE LA IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.**

##### **LOGOTIPO DE LA EMPRESA AGROVETERINARIA EL PIBE**



**PROPIETARIO:** Señor Franklin Pazmiño

**RAZÓN SOCIAL:** Empresa Agroveterinaria “El Pibe”

**RUC:** 0924921921001

**CORREO:** [agroveterinariaelpibe@hotmail.com](mailto:agroveterinariaelpibe@hotmail.com)

**TELÉFONO:** 2-781195

**CELULAR:** 0997000803

**FAX:** 593-2-786718

**DIRECCIÓN:** La Libertad Barrio Rocafuerte Av. Robles Bodero entre 21 y 22

### **4.3 JUSTIFICACIÓN**

Las entidades necesitan estar a la vanguardia de sus clientes los cuales son un factor importante para el desarrollo, ya que ellos tienen la decisión de compra, pero como en todo negocio no solo se debe manejar con respecto a las ventas, sino que se debe organizar, planificar y plantear medidas que fomenten el desarrollo de la organización internamente.

Por tal razón es importante el desarrollo de un diseño organizacional para la Empresa Agroveterinaria El Pibe, en el cual se determinan puntos importantes que serán pilares fundamentales para cumplir con las funciones de puestos de trabajo, fijar objetivos a alcanzar, determinar una misión vital de la Agroveterinaria y tener una visión de hacia dónde se quiere llegar.

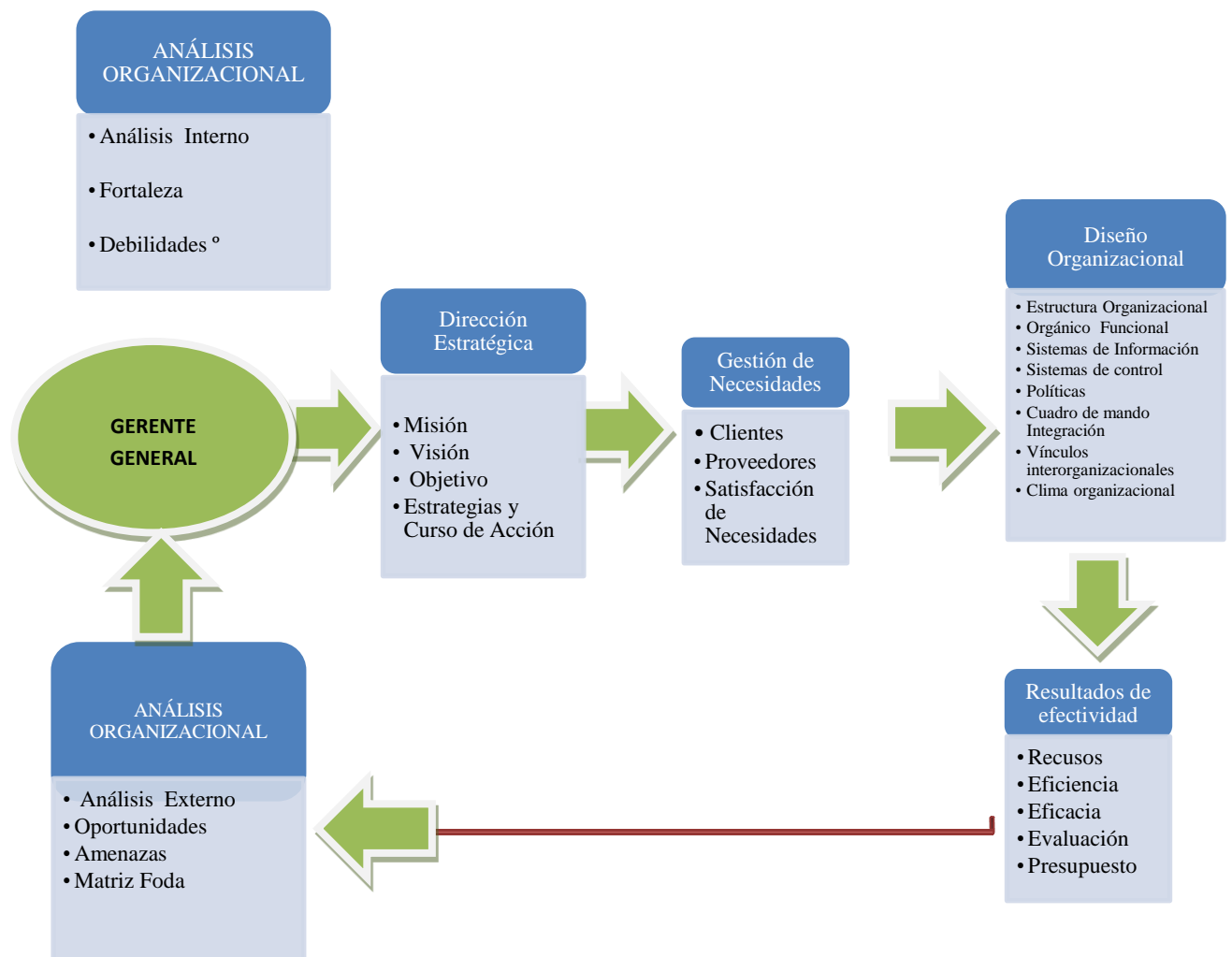
El diseño organizacional para la Empresa Agroveterinaria El Pibe, fijara un modelo organizacional a seguir para el debido desarrollo del mismo, por lo que se seguirá la metodología que dicho diseño presente, para que se lleve un proceso organizado, preciso y acorde con las actividades principales y secundarias de la organización.

También con un personal que se desempeñe en un ambiente laboral adecuado se genera mayor aceptación por los directivos de la empresa y por los clientes, quienes serán atendidos con eficiencia, amabilidad y responsabilidad en cada una de las áreas que se les asigne por el gerente de la Empresa Agroveterinaria.

Con relación a la organización empresarial es necesario que se tomen las debidas precauciones para un mejor desempeño laboral por parte de los colaboradores hacia los clientes, en cuanto a la utilización de los métodos que se aplicarán en este proyecto como es el diseño organizacional.

#### 4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA. AGROVETERINARIA EL PIBE.

**GRÁFICO # 24:** Diseño Organizacional Agroveterinaria El Pibe



Autor: Jorge Gonzabay Marín  
Fuente: Richard Daft, Teoría y Diseño Organizacional

## **4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

### **4.5.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.**

#### **4.5.1.1 Análisis Interno.**

##### **FORTALEZA**

Las fortalezas son puntos importantes que se destacan como bases para la entidad, esto quiere decir que internas de la empresa.

- Disponer de una atención personalizada.
- Tener un buen ambiente de confianza.
- Personal de confianza y con experiencias.
- Están dispuestos a cambios para mejorar.
- Coordinan estrategias para lograr ser reconocidos en el Cantón La Libertad.
- Estabilidad de la empresa Agroveterinaria el Pibe.

##### **DEBILIDADES**

Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- Alta competencia.
- Alza desmedida en los precios, generada por el aumento en los combustibles.
- Entrada de nuevos competidores.
- Sobre oferta en el mercado.
- Falta de publicidad.
- Falta de planificación.
- Poco conocimiento de los puestos de trabajo.

#### **4.5.1.2 Análisis Externo.**

##### **OPORTUNIDADES.**

Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

- Mantienen a sus clientes.
- Crecimiento y expansión.
- Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.
- Fortalecer la organización del personal, directivos, operarios.

##### **AMENAZA.**

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

- Altos costo de materia prima.
- Cambio de gusto y preferencia de los clientes.
- Inconformidad de los clientes por los servicios.
- Nuevas leyes gubernamentales.
- Carencia de fuente de financiamiento.

#### 4.5.1.3 CUADRO # 2MATRIZ FODA

<div style="text-align: center;">Factores Internos</div> <div style="text-align: center;">Factores Externos</div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de una atención personalizada</li> <li>• Tener un buen ambiente de confianza.</li> <li>• Personal de confianza y con experiencia.</li> <li>• Están dispuesto a cambio para mejorar</li> <li>• Coordinan estrategias para lograr ser reconocidos en el Cantón la Libertad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia.</li> <li>• Alza desmedida en los precios, generada por el aumento en los combustible</li> <li>• Entrada de nuevos competidores</li> <li>• Sobre oferta en el mercado</li> <li>• Falta de publicidad.</li> <li>• Falta de planificación</li> <li>• Poco conocimiento del puesto de trabajo.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	FO (Max- Max)	DO (Min – Max)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene a sus clientes</li> <li>• Crecimiento y expansión</li> <li>• Responder oportunidades a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Aprovechar los descuentos que le brinda el proveedor.</li> <li>• Fortalecer al personal, directivo, operarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1, O2: Mejorar el rendimiento del trabajo en equipo.</li> <li>• F2, O1: Ambiente laboral adecuado para satisfacer a los empleados del pibe.</li> <li>• F3,O3: Abastecimiento de los productos de consumo masivo para mantener stock adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D1, O3: Capacitaciones de cooperación entre administrativo y empleados.</li> <li>• D7,O5: Elaboración de la distribución de trabajo del talento humano</li> <li>• D7,O2: Designar adecuadamente las funciones de cada empleado para evitar confusiones</li> </ul>
AMENAZAS	FA ( Max – Min)	DA (Min – Min)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos Costo De Materia Prima.</li> <li>• Cambio de Gusto y Preferencia de los clientes.</li> <li>• Inconformidad de los clientes por los servicios.</li> <li>• Nuevas leyes gubernamentales.</li> <li>• Carencia de fuente de financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F1, A2: Mantener a los clientes con incentivos.</li> <li>• F2, A3: Desarrollo de proyecto para la instalación de nuevas sucursales de venta en lugares estratégicos en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.</li> <li>• F4,A5: Mantener el servicio en la entrega de los productos a tiempo y evitar molestias con los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• D3, A1: Capacitar al personal en cuanto a la tecnología y atención de los clientes.</li> <li>• D6, A4: Mejoramiento de Comunicación Oportuna Empleados y Clientes.</li> <li>• D7,A4: Hacer convenios que fortalezcan estrategias con proveedores para obtener más productos y evitar nuevas distribuidoras</li> </ul>

## **4.5.2 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.**

### **4.5.2.1 MISIÓN**

LA AGROVETERINARIA EL PIBE, comercialización y distribución de alimentos para mascotas y asesoría, ofreciendo al cliente un producto de calidad y brindando buen servicio a sus clientes, que permita competir y llegar a mercados nacionales e internacionales.

### **4.5.2.2 VISIÓN.**

LA AGROVETERINARIA EL PIBE, liderará el mercado nacional e internacional como líder en las ventas, comercialización y distribución de alimentos para mascotas y artículos varios, para cubrir un mercado exigente, trabajando con ética, responsabilidad, honestidad, respeto que inculca la empresa.

### **4.5.2.3 OBJETIVOS**

#### **a) Objetivo General**

Establecer un diseño organizacional en la empresa AGROVETERINARIA EL PIBE, mediante la aplicación de herramientas y procedimientos técnicos que sirva como guía estructural que permita el mejoramiento de la gestión administrativa y fortalezca los procesos operativos de la institución.

#### **b) Objetivos Específicos**

- Prestar un eficiente servicio mediante una buena atención al cliente en la empresa Agroveterinaria el Pibe.
- Mantener al talento humano siempre motivado y que se comprometa con sus responsabilidades laborales.



- Lograr una rentabilidad de acuerdo a los procesos y actividades que se realizan en las áreas o departamentos con el fin de crear una ventaja competitiva y así diferenciarse de las demás empresas.
- Definir estrategias que ayuden a construir con el desarrollo de la organización.
- Propender al constante progreso de la institución, mejorando los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos, mediante el trabajo constante de quienes conformamos Agroveterinaria el Pibe.
- Aumentar los niveles de ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa Agroveterinaria El Pibe.
- Obtener nuevas líneas de financiamiento accediendo al crédito público o privado para mejorar la estructura física de la empresa Agroveterinaria el Pibe.
- Diversificar las líneas de productos considerando las necesidades de los clientes de la Agroveterinaria el Pibe.
- Definir cada puesto de trabajo para logra una mayor beneficio.

#### **4.5.2.3 ESTRATÉGIAS Y CURSO DE ACCIÓN.**

Se establecen para cada estrategia los cursos de acción pertinentes para ejecutarse.

##### **1.- Mejorar el rendimiento del trabajo en equipo.**

- Designar funciones en equipo.
- Incentivar a los equipos.
- Controlar los equipos de trabajo.

## **2.-Ambiente laboral adecuado para satisfacer a los empleados del pibe.**

- Comunicación fluida entre cada empleados.
- Respeto entre directivos y empleados.
- Brindar un excelente producto a los clientes.

## **3.-Abastecimiento de los productos de consumo masivo para mantener stock adecuado.**

- Estar siempre en contacto con los proveedores para abastecerse de los productos.
- Poseer una bodega de abastecimiento en la empresa en casos de emergencia.
- Adquirir productos sustitutos para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Esta dependiendo de las necesidades de los clientes al momento de adquirir nuestro producto y servicios.

## **4.-Capacitaciones de cooperación entre administrativo y empleados.**

- Impulsar los valores corporativos a los colaboradores.
- Apoyo mutuo en los problemas que se susciten.
- Controlar que exista una buena comunicación entre cada uno.
- Fomentar el compañerismo.

## **5.- Elaboración de la distribución de trabajo del Talento Humano.**

- Designar adecuadamente las funciones.
- Llevar un control de los colaboradores en sus trabajos.
- Fomentar la responsabilidad en sus funciones.
- Realizar distribuciones de trabajo oportunas.

#### **6.-Mantener los clientes con incentivo.**

- Realizar descuentos en compras exclusivas.
- Ofertas especiales en temporadas altas.
- Base de datos de clientes para realizar nuevas ventas.

#### **7.-Designar adecuadamente las funciones de cada empleado para evitar confusiones.**

- Coordinar con el jefe de talento humano la actividad de cada empleado.
- Capacitar a los empleados para cada área que les toca laborar en la empresa.
- Seleccionar bien al personal de trabajo para evitar inconvenientes y atrasos.
- Mantener siempre activo al personal de trabajo

#### **8.-Desarrollo de proyectos para instalación de nuevas sucursales de ventas en lugares estratégicos de la Provincia de Santa Elena.**

- Verificar cuales son los sectores donde podrían existir futuros compradores.
- Reunión con los directivos para el desarrollo de nuevos proyectos.
- Buscar los medios necesarios para la instalación de los nuevas sucursales de venta.
- Realizar las respectivas instalaciones.

#### **9.-Mantener el servicio en la entrega de los productos a tiempo y evitar molestias con los clientes.**

- Realizar un cronograma de las rutas específicas del día para la entrega del pedido.
- Hablar con los proveedores para que el producto este a tiempo en la bodega de la empresa.

## **10.-Capacitar al personal en cuanto a la tecnología y atención de los clientes**

- Capacitación en servicio al cliente: mejorar la atención al cliente para que los productos sean aceptados.
- Capacitación de recursos humanos: mantener un equilibrio administrativo entre los empleados mediante el cumplimiento de las estrategias de la organización.
- Capacitación en ventas: aplicar estrategias de promoción de los productos para que tenga aceptación en los clientes.
- Capacitación en costos de producción: conocer los costos de los materiales para maximizar la producción y diversificar los productos.

## **11.-Mejoramiento de comunicación oportuna empleados y clientes.**

- Trabajar en grupos de diferentes socios.
- Realizar distribuciones de trabajos.
- Efectuar capacitaciones de comunicación dentro de la empresa.

## **12.-Hacer convenios que fortalezcan estrategias con proveedores para obtener más productos y evitar nuevas distribuidoras.**

- Tener acceso de crédito con los proveedores.
- Adquirir ofertas y descuentos por parte de los proveedores para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Tener buenas relaciones con los proveedores para adquirir con mayor rapidez los productos.

### **4.5.3 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES.**

#### **4.5.3.1 Clientes**

Los clientes de la empresa Agroveterinaria el Pibe del Cantón La Libertad, en su ambiente podemos decir que son en su mayor parte las personas que tengan mascotas como también se enfocan en clientes con algún tipo de negocio como son la Agroveterinaria el gato, en el cual su productos se basan en los negocios de granjas avícolas, agrícolas, ganaderas, entre otras, ya que ellos son clientes fijos de la empresa.

#### **4.5.3.2. Proveedores.**

En cuanto a los proveedores del servicio podemos decir que es uno solo AGRIPAC, para atender las necesidades del mercado nacional en los sectores, agrícolas, ganaderos, avícolas las cuales son cultivadas en plantaciones y de productos de consumo. También tiene la capacidad de abastecer a la empresa Agroveterinaria el Pibe del Cantón La Libertad, por su alta gama de producir y distribuir productos a toda la Provincia.

#### **4.5.3.3 Satisfacción de las Necesidades**

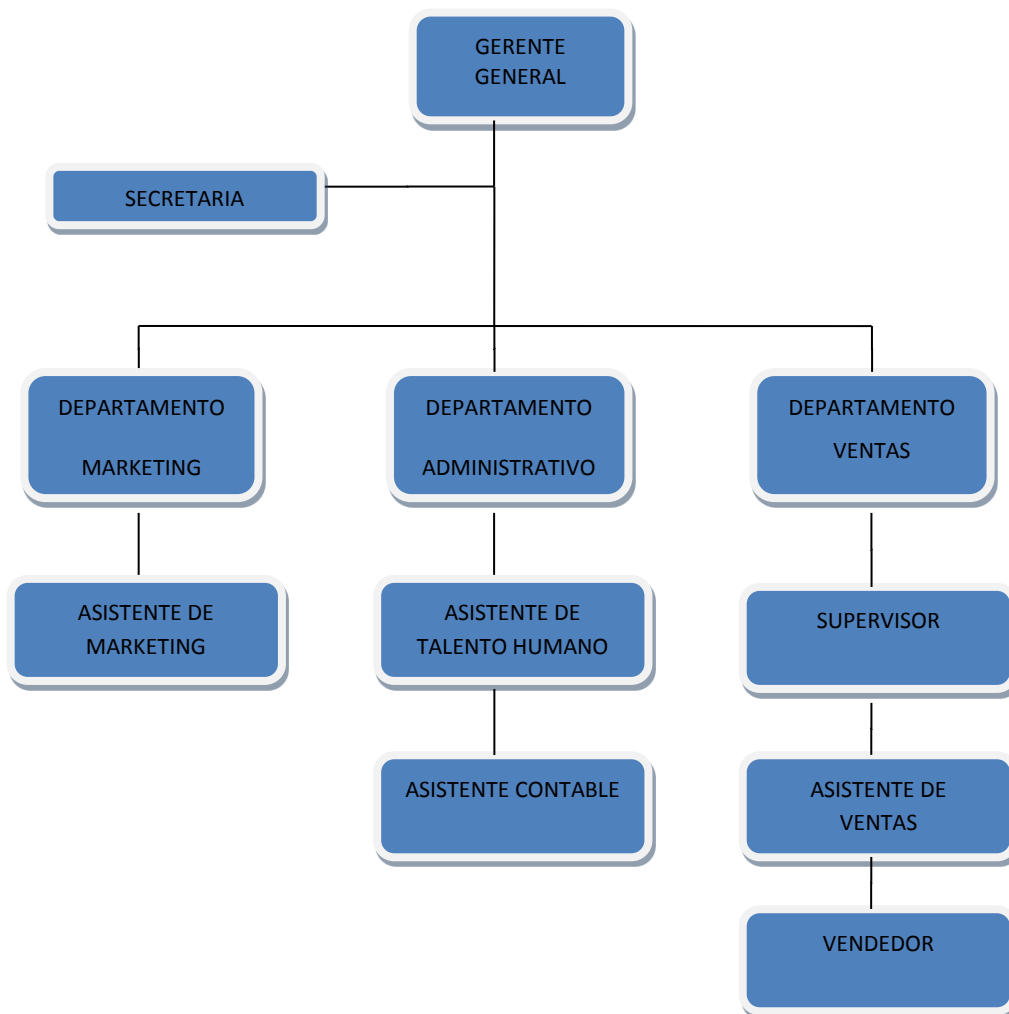
Es importante mencionar que la motivación de todos los colaboradores de la empresa va a depender de las peticiones y exigencias del dueño de la entidad, debido a que necesitan de una disponibilidad para las peticiones que se realicen en cuanto a los labores que van a desarrollar en la empresa. También cumpliendo con las exigencias de los clientes, y tratando de ganar más mercado del que ya se tiene alcanzado ya que de esta manera se puede lograr un desarrollo sustentable y sostenible ya sean de carácter económico, social o institucional, mediante sueldos de acuerdo a su servicio, capacitaciones, incentivos, etc.

#### 4.5.4 DISEÑO ORGANIZACIONAL.

##### 4.5.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El diagrama organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de individuos, es decir, todas las personas que están inmersas en la empresa de manera interna ya que se describen los puestos requeridos para la poner en marcha el funcionamiento de la empresa y cumplir con cada una de las actividades que llevará la entidad.

**Gráfico # 25: Orgánico funcional.**



Fuente: Datos obtenidos Agroveterinaria el pibe  
Elaboración: Jorge Gonzabay Marín

#### **4.5.4.2 ORGÁNICO FUNCIONAL.**

##### **GERENTE GENERAL.**

**DESCRIPCIÓN:** Persona clave para el mantenimiento regular y eficiente.

##### **PERFIL**

- Edad de 30 a 35 años.
- Estado civil casado.
- Experiencia de 3 a 5 años.
- Estudios superiores en administración, economía, ingeniería comercial o carreras afines.
- Trabajo en equipo, actitud de líder, tener iniciativa propia, habilidad de comunicación y negociación, trabajo a presión y capacidad en la toma de decisiones.

##### **FUNCIONES:**

- Administrar la empresa y representar judicial y extrajudicialmente a la misma.
- Liderazgo y motivación.
- Autorizar los gastos e inversiones hasta las cuantías determinadas por el Directorio.
- Presentar mensualmente al directorio los balances económico financiero de la empresa Agroveterinaria el Pibe, con todos sus anexos.
- Dirigir la elaboración del proyecto de presupuesto que será presentado a consideración y aprobación del directorio.
- Presentar los estados económicos financieros anuales de la empresa Agroveterinaria El Pibe, con su respectivo informe.

## **SECRETARIA.**

**DESCRIPCIÓN:** prestar servicios de secretaria en receptor toda información.

### **PERFIL:**

- Tener entre 25-30 años.
- Estado civil soltera.
- Tener curso de computación y taquigrafía.
- Tener una buena comunicación.
- Tener título de tercer nivel.
- Tener curso realizado en atención a los clientes.
- Tener curso realizado en inglés

### **FUNCIONES.**

- Recibir, clasificar y distribuir la documentación de la gerencia general, así como cautelar y mantener actualizado el archivo general y confidencial correspondiente.
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento pertinente.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la gerencia general, coordinando reuniones y citas respectivas.
- Atender al público en general que requiere al gerente.
- Tomar dictados taquigráficos, redactar documentos variados de acuerdo a instrucciones, así como digitar los textos encargados.
- Efectuar el requerimiento y distribuir los útiles de oficina de gerencia general, efectuando control de los mismos.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por el gerente general.



## **JEFE MARKETING.**

**DESCRIPCIÓN:** Es el profesional encargado de planear, crear, gestión, diversas campañas publicitarias del producto de la empresa u organización.

### **PERFIL:**

- Tener 20-40 años.
- Tener título de tercer nivel.
- Tener experiencia en marketing (mínimo 3 años).
- Excelente manejo de inglés.
- Tener conocimiento de programas de computación.
- Tener talleres sobre el trabajo en equipo
- Tener talleres de motivación.
- Tener una buena forma de comunicarse.

### **FUNCIONES:**

- Analizar el mercado, que consiste en analizar las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos de los clientes.
- Analizar la situación interna: analizar la capacidad y los recursos (financieros, tecnológicos y materiales) con que cuenta la empresa.
- Establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la empresa.
- Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Negociación con proveedores, para la compra de los productos, descuentos y la forma de pago de los créditos
- Diseñar planes de acción: en donde se establecen los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar.

## **JEFE DE ADMINISTRATIVO.**

**DESCRIPCIÓN:** Planear y dirigir las actividades de la empresa.

### **PERFIL**

- Edad entre 25 a 35 años.
- Estado civil soltero o casado.
- Sexo indistinto.
- Experiencia mínima 2 años.
- Manejo de las herramientas de Office: Word, Excel, Power Point e Internet.
- Atender al personal de la empresa, saber sus necesidades y atenderlas.
- Tener cursos de motivación y liderazgo.

### **FUNCIONES:**

- Anticipar de forma proactiva las necesidades de personal y vacantes que se generaren en la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo determinados.
- Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, integración, mantenimiento, rotación y desvinculación de las personas de la organización.
- Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener estas personas, así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas).
- Facilitar la incorporación e integración de nuevos empleados.
- Estimular, involucrar y fidelidad a esas personas para favorecer su compromiso con la organización, a través del salario emocional.
- Establecer las características del desempeño y evaluar.

## **ASISTENTE TALENTO HUMANO**

**DESCRIPCIÓN:** Apoyar todos los procesos del Talento Humano.

### **PERFIL**

- Edad de 20 a 35 años.
- Sexo Femenino.
- Estado Civil Soltera o Casada.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Ser responsable.
- Buena Presencia.

### **FUNCIONES:**

- Elaboración de memorandos, circulares y notificaciones.
- Control y entrega de recibos de pago a los empleados.
- Elaboración de bitácoras para control de personal y de vehículos.
- Reporte de incumplimientos al reglamento interno de trabajo.
- Control de vacaciones y expedientes laborales del personal.
- Solicitud y recepción de documentos para creación de expediente laboral de empleados de nuevo ingreso.
- Llevar el control de asistencias del personal.
- Revisión y actualización de los manuales de procedimientos.
- Proponer planes y cursos de capacitación de los empleados.
- Planificar programas de mejora continua.
- Contratar al personal que se necesita en la organización de acuerdo al su perfil.
- Dedicar tiempo en observar el trabajo de los subordinados para mantener todo en orden.

## **ASISTENTE CONTABLE.**

**DESCRIPCIÓN:** Mantener actualizados los movimientos contables.

### **PERFIL**

- Edad de 20 a 35 años.
- Sexo Femenino o Masculino.
- Estado Civil Soltera (o).
- Experiencia un año mínima.
- Instrucciones Bachiller en contabilidad o Superiores en carrera de CPA o a fines.
- Planificación, control y presupuestos.

### **FUNCIONES**

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Manejo de libros contables y compras públicas
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos.
- Actualización continua de los archivos.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.
- Mantener al día todos los libros contables de ley.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Verifica diariamente los documentos contables.

## **JEFE DE VENTAS**

**DESCRIPCIÓN:** Elaboración de estrategias comerciales.

### **PERFIL**

- Edad entre 22 a 35 años.
- Estado civil soltero.
- Experiencia mínima 2 años.
- Ser responsable y tener buena presencia.
- Capacidad de demanda del cliente.
- Presencia impecable

### **FUNCIONES:**

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Dicho pronostico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
  - Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
  - Manejo y supervisión de la contabilidad, responsabilidades tributarias con el SRI.

## **SUPERVISOR DE VENTAS.**

### **PERFIL.**

- Edad de 20 a 35 años.
- Sexo Femenino o Masculino.
- Estado Civil Soltera (o).
- Experiencia un año mínima.
- Instrucciones Bachiller en contabilidad o Superiores en carrera de CPA o a fines.
- Habilidad Tecnológica.
- Administración de Gestión de Procesos.
- Planificación, control y presupuestos

### **FUNCIONES:**

- Elaborar los Estados Financieros.
- Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto de la empresa.
- Verificar y consolidar los saldos contables.
- Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
- Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.
- Mantener el archivo y pago al proveedor.
- Realizar los egresos en efectivo y cheques correspondientes a las diferentes áreas una vez que tengan la firma autorizada.
- Realizar cronogramas de las actividades de ventas.
- Tener conocimiento de ruta de la Península.

## **ASISTENTE DE VENTAS.**

### **PERFIL.**

- Edad de 20 años en adelante, preferiblemente soltero, ambos sexo.
- Experiencia mínima 3 años en el área de ventas.
- Instrucción bachiller o superiores en carreras de administración y ventas.
- Presencia impecable

### **FUNCIONES:**

- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitorear el departamento.
- Atención al clientes

## **VENDEDOR**

### **PERFIL**

- Edad de 22 a 40 años.
- Sexo masculino, estado civil soltero o casado
- Experiencia no indispensable

### **FUNCIONES**

- Realizar el merchandising en los puntos de venta.
- Liquidar las cobranzas de día.
- Reportar los pedidos de los productos.

#### **4.5.4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.**

El manejo de la empresa se realiza en base a una buena estrategias, con una adecuada inversión en tecnología, lo que permite asegurar calidad, eficiencia en la distribución de los productos, por lo que la empresa por lo que está logrando captar niveles de participación en todos los diversos segmentos del mercado para mejorar sus ventas.

Empresa Agroveterinaria el Pibe, cuenta con una tecnología avanzada para la administración y el control de todas las operaciones de la empresa, por lo que se refleja en la entrega de sus productos y servicios inmediatos a las diferentes Agroveterinaria del Cantón la Libertad.

Dentro de la empresa, la manera de comunicación con el proveedor, envío y recepción de información la realizan mediante correo electrónico, el cual viene a ser de mucha utilidad para la misma porque facilita la eficiencia en la distribución de los productos solicitados.

La utilización del memorándum en la empresa Agroveterinaria sirve para los llamados de atención a los empleados y superiores de la organización, tomando en cuenta que este documento es un intercambio de información entre los departamentos para comunicar alguna instrucción o disposición que se haya tomado en reuniones con los directivos de la empresa.

El control de ingreso de los empleados y personal administrativo de la empresa se realiza mediante un programa de control de acceso, el cual permite a la persona identificarse antes de la entrada a la Agroveterinaria, este sistema evita que ingrese algún individuo ajeno a la institución y ocurra posterior inconveniente que perjudiquen a la misma.



#### **4.5.4.4 SISTEMAS DE CONTROL.**

El sistema de control debe ser rápido y susceptible de modificaciones que le permita a la empresa hacer frente a las necesidades cambiantes de los directivos en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes, esto ayuda a controlar las actividades de la empresa, a registrar y supervisar las actividades de la institución y a mantener los datos financieros.

Empresa Agroveterinaria el Pibe, se maneja el sistema avanzado de distribución SAVAD que es un sistema de información empresarial para redes pequeñas el cual está diseñado para automatizar e integrar las operaciones de cualquier negocio o empresa facilitando el trabajo dentro de la misma.

SAVAD es un sistema comercial e integrado para empresas que se dedican al consumo masivo y desee controlar sus operaciones mediante módulos de facturación, inventario, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y contabilidad. De acuerdo a este sistema avanzado de distribución tenemos las siguientes características:

- Control de las ventas y devoluciones.
- Estadísticas de ventas.
- Comisiones.
- Kardex.
- Estado de cuenta de clientes.
- Estado de cuenta de proveedores.
- Contabilidad.
- SRI.
- Digitador

#### **4.5.4.5 POLÍTICAS.**

- Brindar trato justo y esmerado a la ciudadanía, en sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano, mediante acciones sistemáticas de formación.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad de trabajo, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Fomentar el trabajo en equipo y la articulación de ideas y esfuerzos entre autoridades y departamentos.
- Establecer convenios de cooperación con entidades públicas y privadas, encaminados a la prestación de mejores servicios en beneficio de la Provincia de Santa Elena.
- Como nuevo cliente se le asignará un ejecutivo de ventas quién se encargará de manejar los pedidos.
- Hora de solicitud de pedidos se entrega en tiempo establecido.

#### 4.5.4.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

- La empresa Agroveterinaria el Pibe se adaptó a un modelo BALANCED SCORECARD, acorde a los requerimiento encontrado en el diagnóstico, realizado en las matrices, las mismas que se convierten en programas para que la empresa el pibe pueda aplicarlas y con la ejecución ir mejorando su crecimiento.

**Cuadro # 6 CUADRO MANDO INTEGRAL**

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
FINANCIERO	Incrementar Ingreso	Ingreso por Ventas
	Optimizar Rentabilidad	Liquidez
	Reducir Egreso	Gastos Administrativos Gastos Financieros Gastos de Viabilidad
CLIENTES	Mejorar imagen de la empresa	Percepción de la imagen de la empresa
	Lograr calidad y variedad de servicios	Percepción de calidad Percepción de variedad
	Logra satisfacer a los clientes	Nivel de satisfacción
PROCESO INTERNO	Efectuar convenios	Cantidad de convenios
	Adecuar instalaciones	Tiempo de inversión adecuada
	Optimizar proceso	Tiempo de entrega real
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Adquirir tecnología y herramientas	Impacto de inversión tecnológica
	Fortalecer conocimiento técnico	Cantidad de hora de curso realizados

Fuente: Balance Scorecard  
Elaborado por: Gonzabay Marín Jorge

#### **4.5.4.7 VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES**

##### **Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, impulsa el mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad agropecuaria, con énfasis en los pequeños productores, orientados al desarrollo rural sostenible. De acuerdo a esta situación, se podría fortalecer la eficiencia y la eficacia de los proveedores de productos agrícolas provenientes de la sierra, beneficiando a los integrantes de la asociación.

##### **Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón La Libertad**

La planificación y administración de los mercados está a cargo de las municipalidades, dentro de sus funciones está el control, manejo y expendio de víveres; plazas de mercado y cementerios, así como regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial.

#### **4.5.4.8 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Es proceso de adquisición de nuevos conocimientos, de nuevas competencias para conseguir un proceso permanente de mejora e innovación. El aprendizaje organizacional significa sobre todo un cambio en las bases del conocimiento organizacional, que puede llevarse a cabo a través de diferentes guías: mediante el aprendizaje individual, mediante el aprendizaje en equipo, mediante el almacenamiento y socialización del conocimiento en la organización o mediante la institucionalización y aplicación del conocimiento en productos concretos. No obstante, una condición imprescindible para el proceso de aprendizaje de toda la organización sigue siendo el aprendizaje de sus empleados y un intercambio continuo de experiencias y conocimientos.

## **4.6 RESULTADO DE EFECTIVIDAD.**

### **4.6.1 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.**

Teniendo presente que los recursos son los activos más valiosos que puede tener una organización, la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, posee los recursos necesarios desde que empezaron sus actividades como empresa han ido incrementando sus recursos, entre ellos, el talento humano que es la parte primordial para que una institución emprenda una actividad y pueda alcanzar su misión, visión y objetivos propuestos.

#### **a) RECURSO HUMANO.**

La empresa cuenta con 20 empleados que ocupan los puestos en las diferentes áreas, que incrementarán a 25 con la propuesta, los que se detalla a continuación:

Una persona que ocupa el cargo de gerente de la empresa Agroveterinaria, El Pibe, pero detectando las necesidades y acatando la normativa vigente mediante la cual se constituyó la empresa, se propone el incremento de los puestos de secretaria de gerencia, los cuales actualmente no están siendo ocupados pero se plantea en un futuro los ocupen las personas más idóneas; el departamento administrativo-financiero está conformado por el jefe de esta área, el asistente contable, el departamento de talento humano está dirigido únicamente por el jefe, pero se ha planteado la propuesta de que exista un asistente de talento humano, que aporten y ayuden al desarrollo de este departamento.

El área marketing lo conforma el jefe de marketing. Adicionalmente se plantea incrementar el puesto de asistente de marketing. El área de ventas está conformado por el jefe de venta y adicional un asistente de ventas conociendo la necesidad de contratar a la persona que asista y ayude al jefe en sus diferentes

actividades. Para los cambios que se han detallado en el recurso humano se presenta el siguiente presupuesto.

#### **b) RECURSOS MATERIALES**

Al incrementar personal en la empresa, también se incrementarán los recursos materiales como equipos de oficina, que necesitarán los empleados para desempeñarse en sus cargos los cuales son escritorios, sillas de oficina, suministros de oficina, teléfonos para el uso de los empleados, con la finalidad de proveer materiales para uso diario de sus actividades

#### **c) RECURSOS TECNOLÓGICOS.**

En lo que respecta a los recursos tecnológicos que posee, la Agroveterinaria el Pibe podemos mencionar, que poseen equipos de computación en las oficinas de gerencia, administrativa-financiera, talento humano, técnico, los equipos de computación se distribuyen en 3 computadoras y 3 impresoras multifunción, una impresora.

De igual manera que los recursos materiales, los recursos tecnológicos también deberán incrementar en conjunto con los nuevos puestos que se proponen en la estructura organizacional de la empresa Agroveterinaria el Pibe, los cuales se describen a continuación.

#### **d) RECURSO FINANCIERO.**

La empresa Agroveterinaria el Pibe, cuenta con recurso financiero propio, A continuación se detalla el gasto financiero aplicado en los recursos humano, material y tecnológico.

#### **4.6.2 EFICIENCIA.**

Para que la empresa Agroveterinaria el Pibe del Cantón La Libertad logre una eficiencia de alto nivel se debe considerar lo siguiente:

- Los gerentes, administradores y los superiores deben dirigir correctamente a los empleados de la empresa.
- Dejar bien claras las responsabilidades de cada trabajador en su área.
- Constar con una excelente administración.
- Diseñar un plan estratégico adecuado.

#### **4.6.3 EFICACIA.**

La eficiencia es la capacidad para lograr el efecto que se desea, por lo tanto, la empresa Agroveterinaria Pibe, en el menor tiempo posible como son:

- Establecer un buen manejo.
- Hacer capacitaciones para empleados.
- Coordinar bien las funciones de las aéreas.
- Logramos incrementar la cantidad de demanda del servicio obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.

#### **4.6.4 EVALUACIÓN.**

- Será evaluado de manera periódica y de manera escrita.
- Una vez por semestre se realizara una evolución de eficiencia laborar.
- Los jefes departamentales elaboran informes de las actividades realizadas durante los seis meses transcurridos.

#### 4.6.5 PRESUPUESTO.

**TABLA # 22: Presupuesto de Recursos Humanos.**

<b>CARGO</b>	<b>CANT.</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>
Secretaria Ejecutiva	1	\$550
Jefe de Marketing	1	\$800
Asistente de Marketing	1	\$450
Secretaria Ejecutiva	1	\$450
Auxiliar Talento Humano	1	\$500
Jefe de Ventas	1	\$800
Asistente de Venta	1	\$550
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>\$4100</b>

**Autor:** Jorge Gonzabay Marín  
**Fuente:** Agroveterinaria El Pibe

**TABLA # 23: Presupuesto de Recursos Materiales**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorios	4	75	\$300
Sillas de oficina	5	45	\$225
Suministros de Oficina	8 (paquetes)	50	\$400
Teléfonos	3	25	\$75
<b>TOTAL</b>			<b>\$1000</b>

**Autor:** Jorge Gonzabay Marín  
**Fuente:** Agroveterinaria El Pibe

**TABLA # 24: Presupuesto de Recursos Tecnológicos**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Computadoras	4	600	\$2400
Impresoras	2	160	\$320
<b>TOTAL</b>			<b>\$2720</b>

**Autor:** Jorge Gonzabay Marín  
**Fuente:** Agroveterinaria El Pibe



**TABLA # 35: Presupuesto de Recurso Financiero**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Recurso Humano	\$4100
Recurso Material	\$1000
Recurso Tecnológico	\$2720
<b>TOTAL</b>	<b>\$7820,00</b>

**Autor:** Jorge Gonzabay Marín  
**Fuente:** Agroveterinaria El Pibe

## **CONCLUSIONES.**

- El esquema más idóneo de diseño organizacional para la empresa Agroveterinaria El Pibe, conteniendo la Dirección Estratégica, la proyección del diseño y los resultados de efectividad, los cuales fueron adaptados de acuerdo a las necesidades de la organización.
- El diagnóstico permitió la elaboración de la Misión, Visión, Objetivos Institucionales, Valores y Políticas las cuales son desconocidas por los empleados de la empresa, aun estando implícitas en sus labores cotidianas que ofrecen las pautas necesarias para el desarrollo de la empresa.
- Se reemplazó el liderazgo burocrático por el liderazgo participativo y democrático por parte de los directivos de la empresa Agroveterinaria el Pibe, Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena.
- Se creó la Estructura Organizacional y el Orgánico Funcional habiendo detectado disfuncionalidad en la forma en que se encuentra organizada actualmente la empresa Agroveterinaria El Pibe, por lo que su nueva estructura incluye factores importantes para mantener la organización acorde a sus requerimientos.
- Se determinó que las evaluaciones de personal y a las actividades inherentes a los servicios que presta la organización a la población, se están realizando mediante instrumentos básicos y que requieren de un soporte técnico para su elaboración, y aplicación para que promueva el control de los procesos.

## RECOMENDACIONES

- Implementar y difundir en la Empresa Agroveterinaria El Pibe el Diseño Organizacional propuesto y todos los procesos que la componen, realizando actualizaciones continuas de manera que se tenga una idea clara de cómo se encuentra organizada.
- Se sugiere la difusión al personal que integra la empresa la Misión, Visión, Valores, Objetivos Institucionales y Políticos, con la finalidad de que permita orientar de manera más efectiva a la empresa.
- Transmitir la nueva Estructura Organizacional a la empresa Agroveterinaria El Pibe informar sobre el Orgánico Funcional y la descripción de puestos elaborados, con la finalidad de que los empleados se encuentren orientados a cerca de sus funciones y responsabilidad de los trabajadores.
- Mantener un seguimiento continuo, ya sea trimestral o semestralmente de todos los servicios prestados y del cumplimiento de las metas trazadas en el así como también realizar evaluaciones de desempeño semestral o anual para conocer cuál ha sido el rendimiento.
- Evaluar constante el desempeño de los empleados y actualizar sus conocimientos en las distintas áreas que aplican al momento de realizar sus actividades diarias

#### 4.5.5.6. PLAN DE ACCIÓN.

**Cuadro 7. Plan de Acción**

<b>Problema principal:</b> incidencia de un diseño organizacional que limita la gestión administrativa a la EMPRESA “AGROVETERINARIA EL PIBE”.			
<b>Fin del proyecto:</b> Implementación de un diseño organizacional para la EMPRESA “AGROVETERINARIA EL PIBE” del Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena		<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Encuestas realizadas a los directivos, empleados, clientes de la Agroveterinaria el Pibe.</li></ul>	
<b>Propósito del proyecto:</b> Ayudar a la EMPRESA “AGROVETERINARIA EL PIBE” mediante la ejecución del diseño organizacional con la finalidad de mejorar la gestión administrativa de los recursos materiales y humanos de la empresa.		<b>Indicador:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Problemas principales que son considerados para que exista un correcto desempeño en la empresa AGROVETERINARIA EL PIBE</li></ul>	
Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
<ul style="list-style-type: none"><li>Prestar un eficiente servicio mediante una buena atención al cliente en la empresa Agroveterinaria el Pibe.</li></ul>	Encuestas a Empleados y Clientes	Mejorar el rendimiento del trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"><li>Designar funciones en equipo</li><li>Incentivar a los equipos</li><li>Controlar los equipos de trabajo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Mantener al talento humano siempre motivado y que se comprometa con sus responsabilidades laborales.</li></ul>	Análisis Interno de la empresa.	Ambiente laboral adecuado para satisfacer a los empleados del pibe	<ul style="list-style-type: none"><li>Comunicación fluida entre cada empleados.</li><li>Respeto entre directivos y empleados.</li><li>Brindar un excelente producto a los clientes</li></ul>

Objetivos específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr una rentabilidad de acuerdo a los procesos y actividades que se realizan en las áreas o departamentos con el fin de crear una ventaja competitiva y así diferenciarse de las demás empresas.</li> </ul>	Encuesta a los Empleados	Capacitaciones de cooperación entre administrativo y empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar los valores corporativos a los colaboradores</li> <li>Apoyo mutuo en los problemas que se susciten</li> <li>Controlar que exista una buena comunicación entre cada uno</li> <li>Fomentar el compañerismo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir estrategias que ayuden a construir con el desarrollo de la organización</li> </ul>	Encuestas a Directivos.	Mantener los clientes con incentivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar descuentos en compras exclusivas</li> <li>Ofertas especiales en temporadas altas</li> <li>Base de datos de clientes para realizar nuevas ventas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propender al constante progreso de la institución, mejorando los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos, mediante el trabajo constante de quienes conformamos Agroveterinaria el pibe.</li> </ul>	Encuestas a Empleados.	Desarrollo de proyectos para instalación de nuevas sucursales de ventas en lugares estratégicos de la Provincia de Santa Elena	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar cuales son los sectores donde podrían existir futuros compradores.</li> <li>Reunión con los directivos para el desarrollo de nuevos proyectos.</li> <li>Buscar los medios necesarios para la instalación de las nuevas sucursales de venta.</li> <li>Realizar las respectivas instalaciones</li> </ul>

Fuente: Plan de acción

Elaborado por: Jorge Gonzabay Marín

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Ailed Labrada Sosa. (2008). Diseño Organizacional, Cuba.
- Barranco Francisco J. (2006). Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide. Madrid.
- Bernal César Augusto. (2006). Metodología de la Investigación, México, Pearson Prentice Hall, Tercera Edición.
- Chiaveto Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México.
- CuatrecasasArbosLuis. (2010). Gestión Integral de Calidad, Implantación Control y Certificación.
- Daft Richard L. (2007). Administración Teoría del Diseño Organizacional, Thonson 2, Edición 9ª.
- De la Mora Maurice. (2006). Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia. México, CengageLearning Editores.
- Don Hellriege. (2009). Comportamiento Organizacional. Edición 12 Editor Cengage Learning Editores.
- Estupiñán Gaitán Rodrigo. (2006). Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales, colección Textos Universitarios.
- Gómez Marcelo M. (2006), Introducción a la metodología de la investigación científica, Primera Edición
- Hill, Michael. Pérez M. (2006). Administración. Pearson Educación, México.

- Lamarca Rfales (2005) “Metodología de la Investigación técnico-científica”, Editorial Rubiños, Moscú.
- Manganó M. Flora (2009), Manual de comunicación de la Investigación Científica, Primera Edición.
- Méndez Álvarez Carlos Eduardo, (2006), Bogotá Limusa (2006), Metodología de Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales, Editorial Limusa S.A. de C.V., 2006 cuarta Edición noviembre del 2006.
- Mintzberg Henry. (2007). La estructura de las Organizaciones, Ariel, Barcelona.
- Muñoz Raza Carlos. (2009). Como Desarrollar y Asesorar una Investigación de Tesis. Editorial: El Cid/apuntes.
- Paredes Garcés Wilson Gonzalo. (2011). Investigación Acción. Primera Edición.
- Robbins S., Coulter M. (2005). Administración Pearson Educación. México, Octava Edición.
- Robbins S., Decenzo D. (2009). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicables. México, Tercera Edición.
- Rodríguez Ernesto. (2005). Metodología de la Investigación. Univ. J. Autónoma de Tabasco. Venezuela. Quinta Edición.
- Rodríguez Valencia Joaquín. (2005). Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa/How. Editorial Thomson.
- Ventura Victoria Juan. (2009). Análisis Estratégico de la Empresa. 1era. Edición, 2da. Impresión.

- Weber, Max. Economía y Sociedad.

#### **PÁGINAS DE INTERNET.**

- <http://www.otisa.net/Software.html>
- <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>
- [www.upse.edu.ec/index.php/upse.../45.../195-biblioteca-virtual](http://www.upse.edu.ec/index.php/upse.../45.../195-biblioteca-virtual)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Santa\\_Elena](http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Santa_Elena)



# Anexos

### ANEXO# 1: MATRIZ MARCO CONTEXTUAL

PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
<p><b>Formulación</b></p> <p>¿Cómo incide la Estructura Organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Agroveterinaria “EL PIBE” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2014?</p>	<p>Incidencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa de la Empresa Agroveterinaria El Pibe. Diseño Organizacional para la empresa Agroveterinaria El Pibe del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena Año 2014.</p>	<p>Evaluar la incidencia de la estructura organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico intelectual para el diseño organizacional para la empresa Agroveterinaria el “Pibe”, Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena año 2014</p>	<p>Aplicar una Estructura Organizacional atreves del Análisis Situacional para el mejoramiento de la Gestión Administrativa a la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena</p>

**Fuente:** La Empresa Agroveterinaria El Pibe

**Elaborado por:** Jorge Gonzabay Marín

## ANEXO #2: MATRIZ DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
<p><b>Estructura Organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es una estructura organizacional?</li> <li>• ¿Por qué es importante una estructura organizacional?</li> <li>• ¿Qué ventajas y desventajas puede tener una estructura organizacional?</li> <li>• ¿Qué modelos de estructura organizacional conoce?</li> <li>• ¿Qué efectos puede producir una estructura organizacional?</li> </ul>	<p><b>La Gestión Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es una gestión administrativa?</li> <li>• ¿Por qué es importante la gestión administrativa?</li> <li>• ¿Qué ventajas y desventajas puede tener la gestión administrativa?</li> <li>• ¿Qué modelos de gestión administrativa conoce?</li> <li>• ¿Qué efectos puede producir la gestión administrativa?</li> </ul>

Fuente: La Empresa Agroveterinaria El Pibe

Elaborado por: Jorge Gonzabay Marín

### ANEXO# 3: MATRIZ DE OBJETIVOS

SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Dispone la empresa de una estructura organizacional adecuada?</li> <li>• ¿Cuenta con un modelo organizacional la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena Año 2014?</li> <li>• ¿Establece la empresa ventajas y desventajas de una estructura organizacional?</li> <li>• ¿Emplea algún tipo de gestión administrativa la empresa?</li> <li>• ¿Podrá la empresa obtener resultados favorables mediante la aplicación de la gestión administrativa?</li> <li>• ¿Cómo funcionara la Empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena Año 2014.con la ejecución de una estructura organizacional?</li> </ul>	<p>Elaborar una estructura organizacional adecuada para la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena Año 2014.</p> <p>Establecer un modelo organizacional mediante una investigación y análisis adecuado para la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena Año 2014.</p> <p>Aplicar procesos metodológicos mediante la técnica de encuestas para plantear alternativas que superen las deficiencias que existen en la empresa.</p> <p>Examinar los tipos de gestión administrativa que beneficien al desarrollo de Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena Año 2014.</p> <p>Implantar una metodología desarrollando las técnicas e instrumentos de investigación para una buena estructura organizacional.</p> <p>Elaborar la propuesta de implementación de un diseño organizacional que aporte al proceso de la Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena Año 2014.</p>

**Fuente:** La Empresa Agroveterinaria El Pibe

**Elaborado por:** Jorge Gonzabay Marín



### Anexo# 4: Cuestionario - Encuesta

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### Cuestionario - Encuesta

Encuesta a los empleados de la Empresa Agroveterinaria el Pibe, con el fin de recolectar información para la realización del trabajo de tesis: Diseño Organizacional para la empresa Agroveterinaria el Pibe, Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena. Le agradecemos brindarnos su tiempo y responder las siguientes preguntas:

**1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrece el Diseño Organizacional para la empresa Agroveterinaria el Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

**2. ¿Considera usted que se encuentran distribuidos los puestos de trabajos de acuerdo a su especialización dentro en la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
-

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**3. ¿Considera usted que existen niveles jerárquicos, definido en la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso o indiferente

Probablemente no

Definitivamente no

**4. ¿Cree usted que existe un departamento de talento humano en la empresa Agroveterinaria, El Pibe, Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena?**

Sí

No

**5. ¿Está de acuerdo con la estructura organizacional actual que maneja la empresa Agroveterinaria El Pibe?**

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso o indiferente

Probablemente no

Definitivamente no

**6. ¿Cómo calificaría usted el nivel de formalización que existe en la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

Muy alta

Alta

Media

Baja

Muy baja

**7. ¿Dispone la Agroveterinaria el pibe de un direccionamiento estratégico (Misión, Visión, metas, objetivos) en los actuales momentos?**

- Definitivamente que si
- Indeciso o diferente
- Definitivamente no
- Probablemente si
- Probablemente no

**8. ¿Está usted de acuerdo que exista un documento formal, donde se describan las funciones y responsabilidades de cada puesto en la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso o indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

**9. ¿Considera usted que debería de existir un orgánico funcional, la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Cree usted que existe un direccionamiento en las actividades de los empleados la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena?**

- Coincido firmemente
- Coincido
- Indeciso
- Disiento
- Disiento firmemente

**11. ¿Dispone en la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**12. ¿Considera usted que con la implementación del diseño organizacional, ayudaría a mejorar el desempeño laboral de los empleados que conforman en la Empresa Agroveterinaria el Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso o indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no





**Anexo# 5: Cuestionario – Encuesta**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**  
**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**Cuestionario – Encuesta a Clientes**

**1 ¿Sabe desde cuando funciona la Empresa Agroveterinaria el Pibe?**

- 1-5 años   
6-10 años   
11-20 años   
21-35 años   
desconoce

**2. ¿Usted encuentra todos los productos referentes a medicina para mascota, comida para mascota y artículos para su mascota, etc.?**

- Definitivamente si   
Probablemente si   
Indeciso o indiferente   
Probablemente no   
Definitivamente no

**3. ¿Cómo considera usted la atención a los clientes en la Empresa Agroveterinaria el Pibe?**

- Muy Buena   
Buena   
Neutral   
Mala   
Muy Mala

**4¿Si usted no se siente a gusto con un producto que le han vendido, los empleados le cambian el artículo o le devuelven su dinero?**

- SI   
NO

**5. ¿Cómo considera usted el servicio que brinda la Empresa Agroveterinaria el Pibe?**

- Excelente

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**6. ¿Qué consideraciones toma en cuenta al adquirir los productos en la Empresa Agroveterinaria el Pibe?**

- Calidad de los productos
- Por la atencion personalizada de sus propietario
- Por la calidez en la atencion
- Por los costos bajos
- Por la variedad de producto

**7. ¿Los precios en los productos y servicios que ofrece la Empresa Agroveterinaria el pibe?**

- Muy caros
- Caros
- Accesibles
- Al alcance de todo bolsillo
- Muy económicos

**8. ¿Considera que a la Empresa Agroveterinaria el pibe le hace falta publicidad para captar una mayor cantidad de clientes?**

- Totamente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**9. ¿le gustaría obtener servicios de la Empresa Agroveterinaria el Pibe, a su domicilio sin tener que trasladarse hasta la empresa para adquirirlos?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

**10. ¿Considera usted que es necesario la implementación de catálogos para promocionar los servicios que ofrece la Empresa Agroveterinaria el pibe?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso

Probablemente no  
Definitivamente no

### ANEXO# 6: GUIA DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



#### Guía de Entrevista

Entrevista estructurada a los directivos con el propósito de conocer la opinión respecto a la elaboración del diseño organizacional para la empresa Agroveterinaria El Pibe, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

- ¿Conoce usted si la empresa Agroveterinaria El Pibe tiene destrezas y técnicas para la obtención efectiva de los objetivos de la organización
- ¿Me pueden decir si existen canales de comunicación dentro de la empresa Agroveterinaria el “Pibe”?
- ¿Con qué finalidad se realizan capacitaciones dentro de la empresa Agroveterinaria El Pibe, para desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia?
- ¿Disponen del talento humano suficiente para cumplir con todas las tareas que se desempeñan en la empresa Agroveterinaria, El Pibe Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?
- ¿Cuenta con los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones en la empresa Agroveterinaria El Pibe?
- ¿Existe, un buen manejo de todos los recursos con eficiencia y eficacia en la empresa Agroveterinaria El Pibe?
- ¿Realiza usted evaluaciones dentro de la empresa Agroveterinaria El Pibe, para conocer el desempeño de cada uno de los empleados?
- ¿Usted cree que es necesario establecer dirección estratégica en la empresa Agroveterinaria El Pibe.
- ¿Considera usted que es necesario establecer políticas dentro de la empresa Agroveterinaria el Pibe Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena?

**ANEXO# 7: FOTOS  
PRODUCTOS**



**ARTÍCULOS VARIOS**





## Logotipo



## Servicio a los Clientes



## Jaula para pajar

