



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL LABORATORIO DE LARVAS SANLAB S.A.,  
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**Evilen Rosalia Rosales Castañeda**

**SANTA ELENA – ECUADOR**

**ABRIL - 2019**



**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL LABORATORIO DE LARVAS SANLAB  
S.A., CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.**

**AUTOR:**

Rosales Castañeda Evilen Rosalia

**TUTOR:**

Ing. Arturo Benavides Rodríguez PhD.

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene origen ante el problema encontrado en el laboratorio de larvas SANLAB S.A., para lo cual se planteó como objetivo general aplicar estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en la empresa desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018, a través de los métodos de investigación exploratorio – descriptivo, con enfoque mixto y la aplicación de instrumentos para la recolección de datos, entre ellos la ficha de observación, siendo este uno de los principales instrumentos para entender y analizar el problema de estudio, seguido por la aplicación de la guía de entrevistas dirigida a la alta gerencia, jefes departamentales y a la competencia, con el propósito de entender el problema de estudio desde otra óptica, determinando posibles estrategias aplicables al objeto de estudio; se consideró una población de 124 operarios a quienes se les direccionó las encuestas mediante un banco de preguntas con escala Likert. De acuerdo a los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, se desarrolla la propuesta de estrategias organizacionales en sus tres niveles estratégicos: Corporativo, competitivo y funcional, mediante el modelo de plan estratégico de los autores: Carlos Montes, Omar Montilla, Eutimio Mejía obtenidos de su libro de Control y evaluación de la gestión organizacional, que permita a la organización fortalecer su desempeño laboral.

**Palabras claves:** estrategias organizacionales, desempeño laboral, misión, visión, objetivos organizacionales.



**MODEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO IMPROVE THE  
LABOR PERFORMANCE OF THE COLLABORATORS OF THE  
LABORATORY OF LARVAS EMPAGRAN S.A DEL CANTÓN SALINAS OF  
THE PROVINCE OF SANTA ELENA YEAR 2018**

**AUTOR:**

Rosales Castañeda Evilen Rosalia

**TUTOR:**

Ing. Arturo Benavides Rodriguez PhD.

**ABSTRAC**

This work originates from the problem found in the larval laboratory SANLAB SA, for which the general objective was to apply organizational strategies to strengthen job performance in the company job performance in the Laboratory of larvae SANLAB SA, canton Salinas, province of Santa Elena, year 2018, through the methods of exploratory - descriptive research, with a mixed approach and the application of instruments for data collection, including the observation sheet, being this one of the main instruments to understand and analyze the study problem, followed by the application of the interview guide aimed at senior management, department heads and the competition, with the purpose of understanding the study problem from another perspective, determining possible strategies applicable to the object of study; A population of 124 operators was considered to whom the surveys were directed through a bank of questions with a Likert scale. According to the results obtained with the instruments applied, the proposal of organizational strategies is developed at its three strategic levels: Corporate, competitive and functional, through the model of the authors' strategic plan: Carlos Montes, Omar Montilla, Eutimio Mejía obtained from his book on Control and evaluation of organizational management, which allows the organization to strengthen its work performance.

**Keywords:** organizational strategies, work performance, mission, vision, organizational objectives.

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, **“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL LABORATORIO DE LARVAS SANLAB S.A., CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.”**, elaborado por **EVILEN ROSALIA ROSALES CASTAÑEDA**, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.



---

**Ing. Arturo Benavides Rodríguez PhD.  
PROFESOR GUÍA**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL LABORATORIO DE LARVAS SANLAB S.A., CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018..”**, elaborado por **Rosales Castañeda Evilen Rosalia**, de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

### **Transferencia de derechos autorales.**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Administración de empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

**Atentamente,**



**ROSALES CASTAÑEDA EVILEN ROSALIA**  
**C.C. No.: 2450118142**

## AGRADECIMIENTOS

Siempre a **Dios** por ser mi guía y haberme brindado salud, vida y sabiduría para alcanzar mis objetivos, su amor incondicional y la bendición más grande, mis padres.

A mis **padres, Maritza y Galo**, son y serán mi inspiración para seguir adelante, les debo un eterno agradecimiento y mi retribución total por su gran amor y apoyo. Este logro se la debo a ustedes ¡Gracias padres!

A mi **familia** que ha permanecido conmigo alentándome a continuar.

A mis **amigos** que me han brindado su apoyo y pese a las circunstancias han demostrado lo valioso que son los lazos de amistad.

A mis **docentes** que me acompañaron en mi recorrido académico, gracias por ser parte de mi educación, compartiendo sus conocimientos y experiencias acertadas para formar a profesionales.

Evilen Rosales Castañeda


## **DEDICATORIA**

A mis padres, familia, amigos, docentes, compañeros, autoridades.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, donde empecé una etapa más de mi vida y da paso a otra, conociendo a personajes que han dejado huellas de sabiduría.

Evilen Rosales Castañeda

**TRIBUNAL DE GRADO**



---

Ing. Mercedes Freire Rendón MSc.  
**DECANA (E) DE FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

Ing. Mercedes Freire Rendón MSc.  
**DIRECTORA (E) DE CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**




---

Ing. Arturo Benavides Rodríguez PhD.  
**DOCENTE TUTOR**



---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote PhD.  
**DOCENTE ESPECIALISTA**



---

Abg. Víctor Coronel Ortiz, Mgt.  
**SECRETARIO GENERAL (E)**



## Índice

RESUMEN.....	II
ABSTRAC .....	II
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	III
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD .....	V
AGRADECIMIENTOS .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
TRIBUNAL DE GRADO .....	VIII
Índice.....	IX
Índice de tabla .....	XII
Índice de figura .....	XIV
Índice de Anexos.....	XV
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Revisión de literatura.....	8
1.2. Fundamentos y conceptos teóricos.....	17
1.2.1. Variable independiente: Estrategias Organizacionales .....	17
1.2.1.1. Procesos administrativos .....	20
1.2.1.2. Plan estratégico.....	25
1.2.2. Variable dependiente: Desempeño laboral.....	35

1.2.2.1.	Diseño organizacional .....	36
1.2.2.2.	Resultados de efectividad .....	41
1.3.	Fundamentos sociales, psicológicos, legales y filosóficos.....	45
1.3.1.	Fundamento filosófico .....	45
1.3.2.	Fundamento social .....	46
1.3.3.	Fundamentos Psicológicos.....	47
1.3.4.	Fundamentos legales .....	47
CAPÍTULO II .....		51
METODOLOGÍA Y MATERIALES .....		51
2.1.	Tipos de investigación.....	51
2.2.	Métodos de investigación.....	52
2.3.	Diseño del muestreo .....	53
2.4.	Diseño de instrumentos de recolección de datos.....	55
CAPÍTULO III.....		58
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		58
3.	Análisis de técnicas de instrumentación .....	58
3.1.	Análisis de observación.....	58
3.2.	Análisis de entrevistas .....	59
3.2.1.	Entrevista a la alta gerencia y jefes– SANLAB S.A.....	59

3.2.2. Entrevista a la alta gerencia y jefes departamentales de la competencia – Empagran S.A.....	63
3.3. Análisis de encuestas .....	69
3.4. Limitaciones .....	90
3.5. Resultados y discusión .....	90
3.6. Esquema de propuesta .....	93
3.7. Conclusiones .....	104
3.8. Recomendaciones .....	105
Bibliografía .....	106

## Índice de tabla

Tabla 1. Población 1. Entrevistas.....	53
Tabla 2. Población 1. Encuestas.....	54
Tabla 3 Población 2. Entrevista .....	54
Tabla 4. Población 2. Encuestas.....	55
Tabla 5. Edad .....	69
Tabla 6. Género.....	70
Tabla 7. Nivel de Instrucción.....	71
Tabla 8. Planeación .....	72
Tabla 9. Organización .....	73
Tabla 10. Dirección.....	74
Tabla 11. Control .....	75
Tabla 12. Análisis situacional .....	76
Tabla 13. Misión corporativa .....	77
Tabla 14. Visión corporativa.....	78
Tabla 15. Objetivos organizacionales .....	79
Tabla 16. Estrategias organizacionales .....	80
Tabla 17. Políticas.....	81
Tabla 18. Programas.....	82
Tabla 19. Recursos .....	83
Tabla 20. Cultura organizacional .....	84
Tabla 21. Estructura organizacional.....	85
Tabla 22. Clima Organizacional .....	86

Tabla 23. Eficiencia .....	87
Tabla 24. Eficacia.....	88
Tabla 25. Productividad .....	89
Tabla 26. Formulación de estrategias.....	98

## Índice de figura

Figura 1. Edad.....	69
Figura 2. Género.....	70
Figura 3. Nivel de instrucción.....	71
Figura 4. Planeación.....	72
Figura 5. Organización.....	73
Figura 6. Dirección.....	74
Figura 7. Control.....	75
Figura 8. Análisis Situacional.....	76
Figura 9. Misión Corporativa.....	77
Figura 10. Visión corporativa.....	78
Figura 11. Objetivos organizacionales.....	79
Figura 12. Estrategias organizacionales.....	80
Figura 13. Políticas.....	81
Figura 14. Programas.....	82
Figura 15. Recursos.....	83
Figura 16. Cultura organizacional.....	84
Figura 17. Estructura organizacional.....	85
Figura 18. Clima Organizacional.....	86
Figura 19. Eficiencia.....	87
Figura 20. Eficacia.....	88
Figura 21. Productividad.....	89
Figura 22. Niveles estratégicos.....	95

## Índice de Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia .....	116
Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variable independiente .....	117
Anexo 3. Matriz de Operacionalización de variable dependiente .....	118
Anexo 4. Organigrama .....	119
Anexo 5. Ficha de observación .....	120
Anexo 6. Guía de entrevista – SANLAB S.A. ....	122
Anexo 7. Guía de entrevista – Competencia.....	124
Anexo 8. Cuestionario.....	126
Anexo 9. Validación de ficha de observación.....	128
Anexo 10. Validación de guía de entrevista – SANLAB S.A. ....	129
Anexo 11. Validación de guía de entrevista a competencia.....	130
Anexo 12. Validación de cuestionario .....	131
Anexo 13. Aplicación de guía de entrevistas – SANLAB S.A. ....	132
Anexo 14. Aplicación de guía de entrevista - Competencia .....	133
Anexo 15. Aplicación de encuestas .....	134
Anexo 16. Carta Aval.....	136
Anexo 17. Presupuesto.....	137

## INTRODUCCIÓN

Las empresas juegan un rol importante dentro del mercado, independientemente del tamaño o la actividad a la que se dedican, estas son generadoras de empleos y base fundamental de la economía nacional, (Olivareas, 2015). Esto se debe al trabajo que realizan los altos directivos mediante la dirección estratégica a partir de la planificación, organización, dirección y control, esperando lograr un mejor crecimiento de las organizaciones, posicionamiento y generar ventaja competitiva. (pág. 18)

Por otro lado, Rojas (2016) manifiesta que el desempeño organizacional es consecuencia de todas las actividades que se realizan en una empresa, apoyada en métodos, herramientas, técnicas y mapas, cuyas decisiones estratégicas se orientan al aprovechamiento de todos los activos que posee, adaptándose al entorno para lograr una organización fuerte y poderosa (pág. 124).

Mientras que Dailey (2014) manifiesta que “La dirección estratégica plantea objetivos direccionados a la obtención de los mismos, mientras que una estrategia es la vía para lograr los objetivos organizacionales”. Por lo tanto, la mezcla entre el análisis empresarial y la sabiduría de la dirección permiten la creación de valor y optimización de recursos, permitiendo fortalecer el desempeño laboral, ocasionando el buen funcionamiento en la entidad y mejorando la productividad. (pág. 47)

Compañías ecuatorianas, llamadas “Maternidades de Larvas”, según la Revista Lideres (2018), han optado por tomar medidas que les permitan ser competitivas,



de la mano con los diferentes cambios que surgen en el entorno, como mejorar las practicas, innovar en la investigación y tecnología, así como también consideran de suma importancia al capital humano, debido que de ellos dependen obtener una producción de buena calidad, basados en el cumplimiento de los procesos planificados en los diferentes departamentos que conforman la organización. (pág. 12)

En la provincia de Santa Elena, de acuerdo a lo que indica Vallejo (2015), son pocos los laboratorios de larvas que se interesan en analizar su entorno interno y externo para satisfacer las exigencias de los stakeholders (pág. 174), Viñarás, Lorenzo, & Herranz (2015), resaltan que la misión y visión son de gran impacto en las empresas, pero no son suficientes para crear organizaciones fuertes, por lo tanto, la cultura organizacional se debe llevar a la práctica, en base a objetivos, valores y filosofía, esto hará hincapié al progreso, desarrollo de habilidades y actitud, compromiso en las actividades, confianza y autonomía. (pág. 383)

Como **problema** se determinó que a nivel mundial las organizaciones tienen una participación de suma relevancia en el sistema económico, debido a que son entes generadores de riquezas y actividades productivas, por ende, buscan ser eficientes, eficaces y rentables lo cual se ve reflejado en el desempeño laboral, según manifiesta. (Delfín & Acosta, 2016). Por lo tanto, el nivel de desempeño administrativo y no administrativo, surge a partir de estrategias que son el resultado de decisiones tácticas que permiten a las organizaciones alcanzar una posición competitiva frente a los cambios de la globalización.

Ecuador cuenta con 320 laboratorios de larvas de camarón registradas, de acuerdo al informe de la Subsecretaria de Acuicultura (2018) y desde el 2014 se puede observar un déficit en el crecimiento, rentabilidad y productividad en esta actividad. (pág. 13). (Romero & Rodriguez, 2016) sustenta que “la carencia de un plan estratégico conlleva a las organizaciones a un mal direccionamiento de la empresa” (pág. 4). Por lo tanto, una organización sin una adecuada dirección afectará su rendimiento, mientras que el desarrollo de un plan estratégico permitirá identificar, ejecutar y evaluar estrategias que muestren la razón de ser de las tareas diarias, funciones, procesos y demás componentes que forman parte para alcanzar el éxito organizacional.

De la misma manera, (Acebo, 2018) considera que las estrategias organizacionales surgen a partir de un análisis situacional, aplicando herramientas y técnicas administrativas, que permiten un mejor entendimiento del entorno interno - externo de la empresa, lo que conlleva a resolver problemas y tomar decisiones asertivas. Involucra estructura organizacional, clima, globalización, economía, con el objetivo de fortalecer el desempeño laboral combinando el control y la satisfacción de sus colaboradores. (pág. 41)

En la provincia de Santa Elena, hasta el 2014, de acuerdo a datos obtenidos del (Ministerio de Acuicultura y Pesca), se registraron 120 laboratorios de larvas, sin embargo, hasta el 2018, varios empresarios decidieron cerrar sus negocios debido a factores como plagas, índice de competitividad, exigencias del mercado e incluso el desconocimiento de esta actividad. (pág. 10)

A nivel local, en el Cantón Salinas Provincia de Santa Elena, el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., es una empresa, con un alto grado de competitividad nacional adquirido mediante la aplicación de estrategias comerciales, sin embargo, se detectó un déficit en el planteamiento de estrategias organizacionales direccionadas a la filosofía empresarial que permitan guiar la operación de la organización y controlar el desempeño de sus colaboradores.

Actualmente una de las principales desventajas del laboratorio de larvas SANLAB S.A., es que sus colaboradores desconocen sobre la filosofía de la empresa (misión, visión, valores corporativos, objetivos), considerado como principal componente de la dirección estratégica. Conforme a lo que indica (Herrera, 2015). Los elementos de la filosofía empresarial provocan gran impacto en las tareas diarias de los colaboradores, por lo tanto, el desarrollo de estrategias organizacionales en el proceso de planeación, busca fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., logrando identificar, formular, direccionar y evaluar a la organización para hacer frente a los mercados locales, nacionales e internacional.

Para el desarrollo del trabajo de investigación, se realizó la siguiente pregunta para **formular el problema:** ¿Proponer estrategias organizacionales permitirá fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018?

Se estableció como **objetivo general:** Aplicar estrategias organizacionales que permitan el fortalecimiento del desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., mediante un estudio investigativo con enfoque mixto.

La **justificación teórica** se orienta a la aplicación de técnicas y métodos de investigación que permitan la participación activa de los integrantes de la empresa para identificar la situación actual en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., así como determinar los componentes organizacionales que permitan el desarrollo de estrategias para fortalecer el desempeño laboral, sustentado en bases teóricas y aquellos trabajos con similitud al tema de investigación, que han contribuido con conocimiento científico.

La **justificación metodológica** se realiza mediante la aplicación de métodos de investigación científica mixto, inductivo - deductivo, de tipo exploratorio, descriptivo, que permitan determinar la situación de la empresa mediante la aplicación de técnicas e instrumentos investigativas para el procesamiento de datos, que permitan obtener resultados confiables y válidos.

La **justificación práctica** se justifica por el aporte que brinda al Laboratorio de Larvas del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, proponiendo un plan estratégico que permita fortalecer el desempeño laboral, ligado a la sustentación teórica sobre los componentes correspondientes a esta investigación, cuyos resultados contribuyan a esta y demás empresas con actividades similares a identificar la cultura que poseen, para aplicar estrategias que le permitan fortalecer el desempeño de los colaboradores.

Luego de varias visitas al laboratorio de larvas SANLAB S.A., el investigador determinó un déficit en las actividades que desarrollan, para ello es necesario la aplicación de un análisis situacional en conjunto con las técnicas de recolección de

datos como la ficha de observación, guía de entrevistas y encuestas, cuyo análisis son desarrolladas de forma transparente e imparcial con el propósito de generar información verídica y sin sesgo con resultados inequívocos.

En base al enfoque investigativo de tipo exploratorio - descriptivo se estableció la **siguiente idea a defender** que consiste en: Proponer estrategias organizacionales permitirá fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018, **objetivos específicos:**

- Realizar un análisis situacional en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., mediante la aplicación de investigación exploratoria.
- Determinar las dimensiones organizacionales que permitan el desarrollo de estrategias organizacionales para el fortalecimiento del desempeño laboral en el laboratorio de larvas SANLAB S.A. mediante el enfoque teórico y experto.
- Proponer estrategias organizacionales que permitan el fortalecimiento del desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A

El presente trabajo se encuentra estructurado por los siguientes capítulos:

**Capítulo I,** En este capítulo se desarrollan las conceptualizaciones analíticas, críticas y sistemáticas sobre los temas planteados a partir de las dimensiones e indicadores, sustentadas en trabajos similares al tema de estudio y el aporte de los autores; se ha considerado un análisis en relación al fundamento sociales, psicológicos, filosóficos y legales.

En el **Capítulo II**, Se relaciona a la metodología de investigación utiliza para el desarrollo del presente trabajo misma que es exploratorio – descriptivo, con diseño Cualitativo y cuantitativo reflejadas en los instrumentos utilizados como son: ficha de observación, guía de entrevista y cuestionario, para el levantamiento de información y resolver la problemática que se ha planteado a partir de la población y la muestra de estudio.

Respecto al **Capítulo III**, Contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación del tema de estudio luego de la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos como son las encuestas y entrevistas, las primeras representados en gráficos y cuadros estadísticos, que a su vez dan paso al desarrollo de la propuesta, conclusiones y recomendación.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1.Revisión de literatura

Mediante la revisión literaria, sobre temas que se encuentran relacionadas al área de conocimiento, permite al investigador entender el contexto del trabajo de estudio, así como justificar el desarrollo de la investigación, por lo que se pudo identificar la existencia de empresas interesadas en las estrategias organizacionales, enfocadas a fortalecer el desempeño laboral, considerando que las estrategias forman parte de la planeación, lo cual permite definir el éxito o fracaso institucional.

#### **Tesis**

##### **A: Universidad del Zulia**

(Hernández, 2013), Facultad de Humanidades y Educación división de estudios Para Graduados. Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación hace referencia a las Estrategias Gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la parroquia Tamare del Municipio de Mara.

**Problema General:** ¿Cuáles serán las estrategias gerenciales utilizadas por los directivos para lograr la calidad de desempeño en las Escuelas del Municipio Mara?

**Objetivo general:** Analizar las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores en las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Tamare del Municipio Mara.

**Metodología:** El autor plantea un tipo de investigación descriptivo de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental.

**Instrumentos de recolección de datos:** Encuestas

### **Conclusiones**

- Analizar las estrategias de gestión gerencial como factor para el logro de la calidad de desempeño en las instituciones educativas que son objeto de este estudio, es un tema relevante, en primer lugar es una visión sobre la problemática del contexto, que permitió el alcance de los objetivos propuestos, los cuales tienden a ser desafíos o tareas pendientes sobre la implementación de estrategias para que la gestión de las instituciones educativas, resulten un factor esencial de eficacia y de cambio para mejorar la calidad de desempeño, atendiendo a ello se presentan las conclusiones derivadas de los resultados en atención a cada objetivo específico formulado.
- Los gerentes educativos al utilizar estrategias gerenciales de enlace, se encontraron debilidades en la red de relaciones para optimizar la integración escuela comunidad, como también para afianzar las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, asimismo, en relación a la conformación y estimulación para el trabajo en equipo y en la realización de actividades educativas, al mismo tiempo se presentan en la delegación, en cuanto a las funciones del personal docente sobre tareas inherentes a la gerencia al igual que en el proceso de toma de decisiones.



- En cuanto, a las estrategias de gestión se encontraron debilidades en relación a la gestión de conocimiento y de cambios positivos, respecto al asesoramiento y construcción de nuevo aprendizaje a través de círculos de estudio, en función de lograr cambios en la práctica pedagógica. A pesar de que la calidad de supervisión resultó fortalecida pues los directivos guían la acción de las actividades educativas en correspondencia a las directrices organizacionales que ha de cumplir y que orientan al personal sobre los asuntos que debe mejorar en función de la calidad de enseñanza.
- En referencia a las competencias estratégicas la analítica e innovadora resultaron débiles, pues existen fallas en los directivos en cuanto al esclarecimiento de dudas de sus subordinados en el momento preciso, y también al corregir las acciones que tengan un nivel alto de calidad, igualmente en la incentiva al personal permanente innovación pedagógica en función de garantizar la calidad educativa. Sin embargo, pudo detectarse que, se presentan fortalezas en la competencia comunicativa, pues resultó favorecida en los resultados, y es algunas veces que se propician estrategias para mantener buena comunicación.
- En relación a los requerimientos necesarios para el desempeño efectivo de los directivos instituciones objeto del estudio, resultaron igualmente favorecidos, pues si cuentan con los requerimientos para la calidad de desempeño, demostrando con ello, tener conocimientos profesionales que le permitan desarrollar con calidad el trabajo que ejerce, al igual que maneja

con habilidad e inteligencia los procesos administrativos y problemas de la institución, al mismo tiempo, atienden los planteamientos expuestos por el personal reflexionando antes de actuar, logrando con ello fortalecer la calidad de servicio.

- En cuanto a los factores necesarios para la calidad de desempeño de los directores en las Escuelas objeto del estudio, se presentan debilidades en relación a la formación para investigar e innovar, en vista de que casi nunca y nunca los directivos investigan ni promueven la investigación acción y actualización sobre los procesos gerenciales y cambios educativos que le permitan mejorar la calidad educativa, e impulsar la calidad de desempeño. Sin embargo, la investigación continua resultó favorecida, pues los directivos mantienen adiestramiento que le permita garantizar el buen desempeño de funciones, e incentivan al personal para que mejore su formación profesional a fin de brindar calidad pedagógica, aun cuando solo lo hacen algunas veces.

### **Recomendaciones**

- En atención a las conclusiones del estudio se derivan una serie de recomendaciones pertinentes a fin de cumplir con los principios de utilidad y reconocimiento de los sujetos observados, como para las organizaciones consideradas como campo de acción en la realización del mismo. Siempre esperando, su consideración por parte de quienes tengan a bien promover la calidad de desempeño docente en las instituciones educativas estableciendo

estrategias gerenciales como entes hacedores del conocimiento en pro del óptimo desempeño.

- Impulsar estrategias de enlace, delegación y gestión basadas en las innovaciones educativas que reorienten el funcionamiento de cada una de las acciones llevadas a cabo por el personal seleccionando cada una de ellas, de acuerdo a los objetivos como también de las metas trazadas, para lograr que la institución sea de progreso, de excelencia y calidad educativa con el mejor equipo docente a fin de que se garantice la calidad de desempeño.
- Enfocar las acciones hacia el fortalecimiento de competencias analíticas e innovadoras, que afiancen una buena calidad de desempeño, dirigiendo, esclareciendo y orientando las actuaciones de los docentes para incentivar al personal a un mejor desarrollo de la práctica pedagógica.
- Continuar afianzando los requerimientos para una buena gestión gerencial ampliando y mejorando los conocimientos profesionales mediante el mejoramiento continuo, en pro de la calidad y excelencia educativa, lo cual favorece significativamente en la calidad de desempeño docente.
- A la gerencia de las instituciones educativas, tomar en cuenta las estrategias sugeridas como también los lineamientos teórico prácticos a fin de mejorar las prácticas gerenciales aplicando estrategias innovadoras, integradoras, cooperativas, creativas, motivadoras, y de promoción al conocimiento y control, porque son ellos los que realmente tienen la potestad de

implementar acciones de cambios profundos en la praxis gerencial y todo su entorno, de manera que asegure la calidad de desempeño lo que garantiza el efectivo funcionamiento de la organización.

## **Tesis**

### **B: Instituto universitario de tecnología Coronel “Agustín Codazzi”**

(Martínez, 2016), Trabajo de grado presentado para optar al título Técnico superior Universitario en Administración de Empresas. Hace hincapié Estrategias Gerenciales para la optimización del desempeño laboral en la empresa Fríos Armando C.A. en el año 2016.

**Problema general:** ¿Qué estrategias gerenciales permitirán la optimización del desempeño laboral en la empresa Fríos Armando C.A. el año 2016?

**Objetivo general:** Proponer estrategias Gerenciales para la optimización del desempeño laboral en la empresa Fríos Armando C.A. el año 2016.

**Metodología:** El trabajo se desarrolló mediante un tipo de investigación descriptiva, con enfoque cuantitativo.

**Instrumentos de recolección de datos:** Encuestas

## **Conclusiones**

- El análisis de los resultados del presente trabajo conduce a enunciar las siguientes conclusiones derivadas del proceso de investigación: En relación

al objetivo específico que se buscó Proponer Estrategias Gerenciales en el Departamento Administrativo de la empresa Fríos Armando C.A. para la optimización del Desempeño Laboral en el año 2016, para lo cual la mayoría de la población coincide en que existen fallas en cuanto a la motivación dirigidas a los trabajadores, a la evaluación del desempeño laboral a fin de implementar las compensaciones laborales para optimizar el desempeño laboral.

- Asimismo, la mayoría de la población estudiada expresó que pocas veces el Departamento Administrativo implementa estrategias gerenciales y motivacionales que permitan generar un sentido de pertinencia y a la vez optimizar el desempeño laboral en la empresa

### **Recomendaciones**

- Se le recomienda a la empresa Fríos Armando C.A., ubicada en el Municipio Barinas del Estado Barinas, la aplicación de un Plan De Motivación que permita mejorar el rendimiento de los trabajadores, desarrollar su potencial, mejorar las relaciones entre el personal y los directivos, fomentar el liderazgo, reforzar su autoestima.
- Así mismo, se considera la implementación de un sistema de evaluación continuo del desempeño laboral, con el objetivo de que los trabajadores perciban una compensación por su esfuerzo y dedicación en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

- Aplicar estrategias en el Departamento Administrativo a fin de optimizar su desempeño laboral dentro de la empresa y a su correlacionarse con el resto del personal de la misma.

## **Tesis**

### **C: Universidad Nacional de Chimborazo**

(Lobato, 2018), Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. Trabajo de grado previo a la obtención del título de Ingeniería en Gestión Turística y Hotelera, con el tema de: Estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral en el Hotel Casa Real de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo de la Universidad Nacional de Chimborazo.

**Problema general:** ¿Cuáles son las Estrategias Gerenciales que permitirá la mejora del desempeño laboral en el Hotel Casa Real de la ciudad Riobamba?

**Objetivo general:** Proponer Estrategias Gerenciales para mejorar el desempeño laboral en el Hotel Casa Real de la ciudad Riobamba.

**Metodología:** Investigación exploratorio, documental.

**Instrumentos de recolección de datos:** Entrevista, Encuestas

## **Conclusiones**

- Una vez que se realizó un diagnóstico previo al establecimiento se pudo conocer las diversas falencias por las cuales se habían producido diferentes

problemas con respecto a la organización dentro de la misma y con respecto al desempeño del personal.

- Con la aplicación de encuestas y entrevistas se estableció que el Hotel no posee los suficientes aspectos que necesita para brindar comodidad y satisfacción a los turistas, además que los trabajadores no están capacitados en su totalidad.
- Como conclusión el establecimiento carece de una estrategia gerencial en donde los trabajadores puedan conocer cada una de las actividades que deben realizar a diario para mejorar el desempeño y al mismo tiempo el servicio al cliente.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda al Hotel Casa Real y entidades a fines al turismo y hotelería desarrollar proyectos que contribuyan a la capacitación continua del personal que trabaja dentro de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Riobamba.
- Tomar en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta ya que son una clave importante que permitirán cubrir las necesidades que tienen los turistas durante la visita al Hotel Casa Real.
- Es recomendable mantener en observación todo lo que se refiera a la aplicación del modelo de coaching que se desarrolló ya que el uso constante del mismo potencializara el desempeño del personal

## **1.2.Fundamentos y conceptos teóricos**

### **1.2.1. Variable independiente: Estrategias Organizacionales**

(Benavides, 2014) indica que:

La estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades principales de ella. Es a largo plazo y de gran alcance; engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso en el transcurso del tiempo. (pág. 73)

(Luna, 2014) afirma que la estrategia organizacional:

Debe basarse en la descripción de las empresas, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar la estrategia aplicando un presupuesto y liderazgo estratégico que integren la cultura empresarial de mejora continua. (pág. 16)

(Fuentes & Córdón, 2016) manifiesta que la estrategia organizacional “es la respuesta que adopta la empresa ante las señales que se reciben del entorno. Con la estrategia, la empresa pretende defenderse o aprovechar una situación determinada que se presenta en el entorno competitivo” (pág. 117)

Por lo tanto, las estrategias organizacionales son las acciones o medios por el cual las entidades alcanzan sus objetivos, a corto y largo plazo, estos objetivos pueden



dar paso a la apertura a nuevos mercados. Los autores también concuerdan que las estrategias organizacionales sirven como una guía que permite desarrollar ventaja competitiva.

Las actividades organizacionales giran en torno a las estrategias organizacionales, que surgen como respuesta de un análisis tanto interno como externo, con el objetivo de tomar decisiones en relación a los objetivos planteados, aquellas tienen repercusión incluso a largo plazo y es un determinante del éxito o fracaso de la empresa.

### **Niveles estratégicos:**

#### **Nivel corporativo**

Para definir estrategias corporativas (Heizer & Render, 2015) indican que es necesario considerar: “Metas corporativas de la compañía desarrolladas en una filosofía empresarial. Concepto de congruencia con todos los departamentos para incrementar las funciones específicas. Seguimiento en la implementación basados en las metas establecidas en la filosofía”. (pág. 126) Lo cual permite a las organizaciones, obtener resultados más eficientes y eficaces, generando competitividad frente a otras entidades.

(Robbins & Coulter, 2014) considera que:

La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en

la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa. (pág. 247)

Por otro lado, (Galán, 2014) indica que “la estrategia corporativa permite a la alta dirección de la empresa desarrollar objetivos, políticas y prácticas, establece nuevas divisiones y unidades funcionales, optimizando el capital humano y los recursos financieros, dotando a la organización de ventajas competitivas”.

### **Nivel competitivo**

(Robbins & Coulter, 2014) consideran que las estrategias a nivel competitivo “Es aquella que determina cómo competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio (...), la estrategia competitiva describe cómo competirán en su mercado principal”. (pág. 247)

Por otro lado (Heizer & Render, 2015) manifiesta que el nivel estratégico competitivo “Establece cómo competir en un mercado y negocio en particular (Unidad Estratégica de Negocio), enfatiza en lo relativo a ventaja competitiva y la asignación de recursos en ella”. (pág. 129)

Así también (Juve, 2015) considera que las estrategias a nivel competitivo:

Es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado (pág. 162).

## **Nivel funcional**

(Robbins & Coulter, 2014) consideran que las estrategias a nivel funcional “son utilizada por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva”. (pág. 247)

(Juve, 2015) manifiesta que “Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr las estrategias de la corporación y las unidades de negocios para maximizar la productividad de los recursos”. (pág. 162)

Así también (Heizer & Render, 2015) indica que el nivel estratégico funcional es “Desarrollada para un área funcional en particular, como son, entre otras, marketing o finanzas, etc”. (pág. 131)

Por lo tanto, los niveles estratégicos no deben ser trabajadas de forma individual, por el contrario, estas deben llevarse a cabo en un mismo proceso estratégico, sean estas de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo, debido que pierden su funcionalidad cuando las organizaciones consideran hacer a un lado alguno de los niveles estratégicos.

### **1.2.1.1. Procesos administrativos**

(Benavides, 2014) considera que: “El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos”. (pág. 20)

(Bernal & Sierra, 2013) considera que el proceso administrativo “Comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de planeación, organización, dirección y control”.

(Blandez, 2016), indica que

Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (pág. 6)

En consecuencia, los procesos administrativos surgen de la necesidad empresarial para sistematizar sus actividades y alcanzar los objetivos propuestos. Estos procesos permiten reflexionar sobre racionalizar los recursos debido que tienen funciones específicas lo cual debe cumplirse en todos los niveles de la empresa, sin embargo, al ser un proceso sistematizado, significa también que dependen una de las otras, lo que conlleva a que, si una de ellas falla, afecta a los demás procesos y a la organización.

## **Etapas del proceso administrativo**

### **Planeación**

De acuerdo a lo que indica (Munch, 2014) la “Planeación: determina el rumbo de la organización, hacia donde se dirige, definiendo lo que desea obtener mediante las estrategias idóneas que permitan mitigar el riesgo”. (pág. 24)

(Robbins & Coulter, 2014) indica que “involucra la definición de los objetivos de la organización, al establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales”. (pág. 220)

(Torres, 2014) considera que la planeación

Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos político fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, las asignaciones de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados. (pág. 40)

Entonces, de acuerdo a lo que manifiestan los autores la planificación es que hacer, como, cuando y con qué recursos se pueden lograr. La planificación permite direccionar a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos, minimizando los riesgos y aquellos factores positivos tengan mayor relevancia en la organización.

## **Organización**

(Gómez J. , 2014) indica que el proceso de organizar “Significa diseñar la estructura de la empresa, definir qué tareas se realizarán, como se realizará, quien será el encargado de hacerlas y en cuanto tiempo”. (pág. 7)

(Munch, 2014) “Organización: Se enfoca en realizar el diseño organizacional y determinar la estructura, funciones, compromisos y responsabilidades a fin de optimizar los recursos mediante la simplificación del trabajo”. (pág. 24)

(Torres & Torres, 2014) “Es un cuerpo social coordinado, bajo una serie de normas que realizan actividades conjuntas, logran resultados para los stakeholders o participantes y su entorno externo”. (pág. 343)

De acuerdo a lo que manifiestan los autores, la organización es el proceso que busca estructurar o diseñar las funciones, procesos, responsabilidades, tareas, compromisos en la organización, esto conlleva a la optimización de recursos, económicos, financieros, intelectual, humano, tecnológico.

### **Dirección**

(Gómez J. , 2014) manifiesta que “Consiste en guiar a los empleados, motivarlos para que hagan bien su trabajo y resolver cualquier conflicto que se presente”. (pág. 7)

(Munch, 2014) “Dirección: En esta fase se integran en su totalidad las fases que conforman el proceso administrativo, que busca la orientación de todos los recursos para que se cumplan los procesos anteriores a cabalidad”. (pág. 24)

(Blandez, 2016) indica que la:

Dirección consiste en conducir el talento humano y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas
- Determinar el estilo de dirección adecuado

- Orientar a las personas al cambio
- Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones. (pág. 7)

De acuerdo a lo establecido por los autores, la dirección es el proceso administrativo que permite al gerente orientar todos los recursos al logro de los objetivos y verificar que estos se cumplan de acuerdo a lo planificado, previniendo resultados diferentes a los esperados.

## **Control**

(Williams, 2013) indica que:

Controlar, es monitorear el progreso para lograr la meta y realizar las acciones correctivas necesarias cuando no hay progreso. El proceso básico de control incluye establecer estándares para lograr metas, comparar el desempeño real contra esos estándares y entonces, realizar cambios para que el desempeño vuelva a cumplir con los estándares. (pág. 6)

(Munch, 2014) “Control: Se evalúan los resultados a fin de determinar posibles desviaciones y que puedan ser corregidas a tiempo, tomando medidas preventivas para mejorar continuamente”. (pág. 25)

(Robbins & Coulter, 2014) manifiesta que:

Es el proceso de supervisar, comparar, corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer la función de control, aun cuando el desempeño

de sus unidades tenga el nivel planteado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando que actividades se han llevado a cabo, y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr. (pág. 266)

De tal modo, el control como proceso administrativo, se realiza luego de dar dirección a la empresa, debido que permite evaluar las actividades planificadas, mediante la supervisión y control del cumplimiento de indicadores establecidos para el logro de los objetivos propuesto. El control también permite determinar las posibles desviaciones a fin de aplicar medidas correctivas o preventivas.

#### **1.2.1.2. Plan estratégico**

(Bernal & Sierra, 2013) considera que un plan estratégico es “un proceso sistemático de construir el futuro de la organización, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno” (pág. 56).

(Torres, 2014) Considera al plan estratégico como “una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como: Diagnostico, visión, misión, objetivos, estrategias, presupuesto, evaluación de resultados, retroalimentación”. (pág. 11)

(Luna, 2014) considera al plan estratégico:

concibe como decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que será utilizados y las políticas



generales que orientaran la integración y coordinación e estos, considerando la empresa como entidad total, en un mediano y largo plazo. (pág. 76)

Por su parte, un plan estratégico es una herramienta que genera ventaja competitiva a las organizaciones, abarcando toda la empresa, sujetos a objetivos empresariales que permite la construcción de un mejor futuro para la organización. La planeación estratégica, organiza las actividades mediante acciones y estrategias, apoyados también en los recursos que posee la empresa para lograr una ejecución efectiva.

### **Análisis Situacional**

(Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013) manifiesta que analizar el entorno de la empresa es parte de la administración estratégica.

En un análisis externo, los gerentes deben examinar todos los componentes del entorno (económico, demográfico, político-legal, sociocultural, tecnológico y global) para identificar tendencias y cambios.

Una vez que han analizado el entorno, los gerentes necesitan identificar las oportunidades que la organización puede aprovechar y las amenazas que debe contrarrestar o contra las que debe protegerse. Las oportunidades son tendencias positivas en el entorno externo. (...)

Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y amenazas organizacionales. Cualquier actividad que la organización realice bien o cualquier recurso único que tenga se

catalogan como fortalezas. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o los recursos que necesita, pero no posee.

La combinación de análisis internos y externos recibe el nombre de análisis FODA porque es un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Después de realizar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias adecuadas. (pág. 110)

(Serrate, Portuondo, Sanchez, & Suárez, 2014) Mantiene un concepto más amplio sobre el análisis situacional, declarando que este tiene como propósito “definir la posición estratégica de la misma a partir del diagnóstico de tres niveles fundamentales: el macroentorno, el microentorno y el interno de la organización, implicados para favorecer una mejor gestión de los procesos internos de la organización” (pág. 3)

(Fuentes & Cordón, 2016) manifiesta “Para conocer como interactúa el entorno con la empresa es necesario identificar las características o atributos que definen unos entornos frente a otros; dicho de otra forma, es necesario analizar su naturaleza” (pág. 95)

Por lo tanto, el análisis situacional permite reunir toda información sobre factores del ambiente interno y externo de la organización, para predecir el comportamiento o tendencias que se puedan suscitar, permitiendo tomar las mejores decisiones, aprovechando aquellas fortalezas y oportunidades, ejerciendo control sobre las debilidades y enfrentar las amenazas detectadas.

El análisis situacional permite realizar un diagnóstico de la dinámica de una organización con los agentes interno y externo, entendiendo hechos o problemas que deberán ser solucionados o controlados, conforme sea el caso, mediante la aplicación de un plan de acción que logre orientar las decisiones hacia los objetivos que persigue la organización, para obtener resultados prolíficos.

### **Misión**

Así mismo (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013) manifiesta que “Definir la misión obliga a los gerentes a identificar para qué está la empresa en el negocio (...) Estas declaraciones dan un indicio de lo que las organizaciones consideran como propósitos” (pág. 110)

(Fred & Forest, 2017) indica que “La declaración de la misión no solo traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa, sino que es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización” (pág. 10)

La misión declara el propósito de la organización en el mercado, como indica (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2017):

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno y no de ofrecer un simple producto o servicio. (pág. 18)

Es así que la misión es relevante para las instituciones, debido que funciona como un recordatorio para todos los miembros sobre la existencia de la empresa, describiendo valores y estableciendo prioridades cuyas estrategias son planteadas en relación al alcance de la operación de la empresa, abriendo camino para los futuros logros. La misión organizacional muestra la satisfacción de la necesidad que ha surgido en el entorno.

### **Visión**

De acuerdo a los autores (Montes, Montilla, & Mejía, 2014) declaran que la visión no es más que:

La descripción de cómo se vería la organización si se llevara a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanzara su mayor potencial. La visión debe reflejar la razón de ser de la entidad, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las normas más importantes para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos sus integrantes.

La visión articula la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo, expresa las aspiraciones fundamentales de los diferentes actores, es un intento de establecer el futuro ideal.

Por otro lado, los autores (Fred & Forest, 2017) en su libro relacionado a administración estratégica, manifiestan que la visión “responde a la pregunta “Que queremos llegar a ser?”. Desarrollar una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica y precede incluso a la declaración de la misión”

(Chiavenato, 2017) manifiesta que la visión “se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización”. (pág. 19)

La visión es una proyección de la empresa, sirve como inspiración para unir el esfuerzo de cada uno de los miembros de la organización para alcanzarlo, de acuerdo a una declaración a corto, mediano o largo plazo. Por un lado, la misión es una declaración presente de la empresa mientras que la visión prepara a la organización para lo que desea lograr en un futuro.

### **Objetivos organizacionales**

(Montes, Montilla, & Mejía, 2014) manifiestan que los objetivos “suministran dirección, ayudan en la evaluación, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los objetivos deben hacer énfasis más en los resultados que en las actividades” (pág. 124)

(Robbins & Coulter, 2014) indica que los objetivos

Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo. Es esa la razón por la que se les considera los elementos fundamentales de la planeación. (pág. 221)

(Torres, Administración Estratégica, 2014) “son los resultados y los logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión. Responde a

las preguntas: ¿qué se pretende alcanzar?, ¿Cuánto se desea alcanzar? y ¿cuándo se estará en posición de lograrlo?” (pág. 43)

Por esto, los objetivos pueden ser amplios, específicos, verificables, medibles, claros e incluso, planteados para un corto o largo periodo, por ello, forman parte del proceso de planeación. Establecer los objetivos empresariales es importante en la organización, debido a que fomenta el compromiso mediante metas personales, perfeccionan las funciones, delega autoridad.

Entonces una empresa sin objetivos claros provoca riesgos en el desempeño de sus colaboradores y por ende ocasiona problemas en la efectividad de sus actividades, para lo cual, es necesario tener claro la diferencia entre objetivos y metas, para no entorpecer la dirección de las actividades grupales e individuales.

### **Estrategias**

(Benavides, 2014) considera que “La mayoría de las estrategias, sobre todo en el campo de los negocios, se ajustan al concepto militar tradicional al incluir consideraciones competitivas”. (pág. 73)

(Weihrich, Cannice, & Koonts, 2017) indica que las estrategias son “la determinación de la misión (o propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar la metas” (pág. 142).

(Chiavenato, Administracion de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2017) manifiesta que “Las estrategias son posibles cursos de acción

que requieren decisiones de altos directivos y grandes cantidades de recursos de la empresa”. (pág. 12).

Por lo tanto, el concepto de estrategia nace de términos militares, pero que ha sido adaptado en el ámbito empresarial. Los autores citados indican que las estrategias son acciones, que llevan a cabo los altos directivos, que conducen al logro de objetivos y estos pueden ser a largo plazo, es decir que tienen una duración de hasta cinco años.

### **Políticas**

(Munch, 2014) define a las políticas como “los lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse, mientras las políticas son flexibles”. (pág. 42)

(Fuentes & Córdón, 2016) concuerda también en que “las políticas son declaraciones o enunciados genéricos y canalizan el pensamiento ante la toma de decisiones. Esto es, definen el marco o zona de actuación dentro de la que se puede tomar una decisión, de tal forma que será consistente con los objetivos de la empresa” (pág. 142)

Por otro lado, Los autores, (Weihrich, Cannice, & Koonts, 2017), manifiesta también que “las políticas son declaraciones que permite orientar las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones, logrando asegurar que estas decisiones se realicen dentro de ciertos límites” (pág. 142).

Entonces, las políticas determinan los niveles en los que se deberán hacer uso los recursos tanto materiales como humanos con el fin de incrementar las posibilidades de lograr los objetivos propuestos. Las políticas permiten a los gerentes a reflexionar sobre la toma de decisión, para que sea desarrollado dentro del marco establecido, de tal forma que no vayan más allá de sus limitaciones y de acuerdo a lo establecido en los objetivos.

Se destaca la diferencia entre políticas y reglas, la primera hace función al cumplimiento de lo estipulado en ella, pero con un grado de flexibilidad, considerado como un esquema de conducta a seguir, sin embargo, las reglas se caracterizan por su rigidez, es decir, se debe cumplir como está establecido, tales limitaciones no pueden ser cambiadas.

### **Programas**

De acuerdo a lo que indica el autor (Munch, 2014) sobre los programas, manifiesta que: “En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables, tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias” (pág. 38)

Así mismo, (Fuentes & Córdón, 2016) concuerda que “Los programas contienen un conjunto de especificaciones de responsabilidades, recursos, datos temporales, asignación de tareas y otros elementos necesarios para poder realizar un determinado curso de acción o alternativa”. (pág. 142).

(Wehrich, Cannice, & Koonts, 2017) Consideran a los programas como “un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos



a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”. (pág. 124)

De acuerdo a lo manifestado por los autores, los programas son el conjunto de todos aquellos elementos que conforman un curso de acción, es decir, reúne recursos (humanos, tiempo, etc.) políticas, secuencia cronológica de actividades, procedimientos e incluso contienen presupuestos, que sirve como herramienta de control de un plan, debido que en él se detalla un pronóstico. Los programas deben ser desarrollados con el objetivo que se deba cumplir dentro de los parámetros establecidos para lograr resultados esperados.

### **Recursos**

Conforme a lo que manifiesta (Luna, 2014), los recursos “Son las capacidades, conocimientos, áreas y fortalezas en las que debe sobresalir la empresa para lograr con efectividad sus objetivos”. (pág. 41)

Así también, los autores (Hill & Schilling, 2015) indica que “Los recursos tangibles son bienes materiales como terrenos, edificios, plantas fabriles, equipamiento, inventario y dinero (...) los recursos intangibles son bienes inmateriales, creado por los administradores y otros empleados” (pág. 83).

Un plan estratégico, de acuerdo a lo que indican los autores (Fuentes & Cordón, 2016) “permiten determinar el curso de acción es el más adecuado, debido que un plan implica determinar qué cantidad y calidad de recursos, sea humano, material, tecnológico, financiero y demás requiere y como deben asignarse estos”. (pág. 139).

Las organizaciones cuentan con recursos, sean estos tangible o intangibles, considerado como los activos de las empresas, por lo tanto, los recursos son de gran importancia en las entidades, porque de ellos dependen la acción de incrementar los niveles de producción u ofrecer un mejor servicio a los clientes, mediante la utilización óptima de los recursos que posee.

Mientras que, en un plan estratégico, los recursos toman un rol indispensable debido este se desarrolla en relación a los recursos disponibles en la organización o incluso aquellos que pueden ser adquiridos sin generar costos fuera del alcance de la empresa, caso contrario, las limitaciones de los recursos impedirán la ejecución del plan y por ende afectan en el logro de los objetivos establecidos.

### **1.2.2. Variable dependiente: Desempeño laboral**

El desempeño laboral para (Carvajal, Delgado, Forero, & Ferro, 2013) lo entiende como “Resultados que son relevantes para las metas de la organización y como conductas evaluables” (pág. 53).

Es así que (Robbins & Coulter, 2014) menciona que el desempeño empresarial es “la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. Se trata de un concepto de múltiples facetas, pero los gerentes necesitan comprender cuáles son los factores que contribuyen al desempeño organizacional”. (pág. 271)

Desde la perspectiva de (Gary, 2015) manifiesta que el desempeño “refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo”.

De tal modo, los resultados del desempeño son evaluados mediante las tareas, ejecución de actividades, responsabilidad, cumplimiento de objetivos, metas, competencias, propósitos. No siempre en una organización el desempeño de los colaboradores va a ser favorable, esto debido a la carencia de insumos, tecnología, motivación, ambiente de trabajo u otros factores.

Un buen desempeño es considerado en la organización como una fortaleza, debido que significa el compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, pero esto es influenciado por las condiciones en donde desarrollan actividades o tareas diarias, la satisfacción y motivación que impulsan hacer bien las cosas, pero también depende de las habilidades y la capacidad de cada persona.

#### **1.2.2.1. Diseño organizacional**

(Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013) considera que:

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de la organización, están llevando a cabo el diseño organizacional. Este proceso implica tomar decisiones acerca de cómo deberán ser los trabajos especializados, qué reglas guiarán las conductas de los empleados, ya qué nivel se tomarán las decisiones. Aunque las decisiones de diseño organizacional suelen tomarlas los gerentes de alto nivel, es importante que todos los involucrados comprendan el proceso.

(Diego & Cuartas, 2014) en su revista manifiesta que “debido a las condiciones ambientales, las organizaciones se diseñan de diferentes maneras en el tiempo de

existencia a causa del impacto que reciben desde sus diferentes factores situacionales”.

(Galán, 2014) considera que diseño organizacional es:

la forma única en que la organización coordina sus actividades y motiva a su personal para la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva. Así, la gestión de los procesos y rutinas, la gestión del personal, la cultura y la arquitectura organizativa son los catalizadores que facilitan la resolución de los problemas de coordinación e incentivos. De cuyo grado de eficiencia dependerá la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenible en la empresa.

Entonces, el diseño organizacional es el proceso que permite la toma de decisiones en relación a los trabajos especializados; se establecen reglas que permiten regular las conductas y comportamientos de los empleados, la forma de estructurar y dividir las actividades laborales, funciones, etc., esto implica realizar la acción de diseñar un sistema de acuerdo a las condiciones ambientales, para lo que se requiere diferentes ajustes en beneficio de la empresa.

Es necesario que todos los niveles de la estructura organizacional, sepan sobre el diseño que posee la empresa, debido que permite que cada integrante conozca plenamente de sus responsabilidades, funciones, entienda la importancia de su compromiso con la empresa. El objetivo principal del diseño organizacional es llevar a la organización a sus niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad.

## **Cultura organizacional**

Los autores (Montes, Montilla, & Mejía, 2014) coinciden en que “La cultura corporativa o cultura organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. No hablamos de valores, costumbres hábitos y creencias positivos, pues en la realidad algunos de los componentes pueden ser negativos”. (pág. 121)

Por otro lado, los autores (Serrate, Portuondo, Sanchez, & Suárez, 2014) indican que “la cultura organizacional ejerce una notable influencia en los grupos de trabajo donde tiene lugar una serie de procesos de orden socio psicológico que condicionan y, a la vez, determinan el éxito de la actividad que se realiza” (pág. 4)

(Molina, Briones, & Arteaga, 2016) consideran que la cultura organizacional es “sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo” (pág. 505).

Por lo tanto, se concluye que la cultura organizacional engloba varios elementos o componentes intangibles, clasificado por los autores como de orden socio psicológico, lo cual provoca gran influencia en los integrantes de una organización. Considerando que la cultura organizacional se relaciona con la efectividad que genera la empresa, por ello busca cumplir con la declaración de la misión y visión empresarial, lo que permite generar pautas para el comportamiento de los stakeholders dentro y fuera de la entidad, sin embargo, estos comportamientos pueden ser el reflejo también de aspectos negativos.

## **Estructura organizacional**

(Daft, 2013) manifiesta que:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (pág. 92)

(Gómez, Mejía, & Cardy, 2016) declara que la estructura organizacional “hace referencia a las relaciones, formales o informales, entre las personas que forman parte de la organización” (pág. 50)

(Robbins & Judge, 2017) considera que:

Una estructura organizacional como las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar siete elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización, formalización y extensión de los límites. (pág. 493)

Se concluye que la estructura organizacional desde la perspectiva de los autores, permite el manejo y flujo de información de acuerdo a una estructura jerárquica que puede ser horizontal o vertical. El diseño de una estructura organizacional, también da apertura a que los gerentes establezcan estrategias, sistemas de comunicación, toma de decisiones, etc., para ello se deben considerar elementos fundamentales como departamentalización, control, especialización de trabajo y demás elementos que permiten entender la relación entre los puestos, asignación de actividades, agrupación de personal por departamentos, entre otros.

### **Clima organizacional**

(Ruiz, Gago, & Carmen García, 2013) concuerdan que el clima organizacional “es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, expresado por los propios empleados. El clima influye en la motivación y satisfacción de los empleados, en la productividad y en los resultados. (pág. 69)

(Grueso, 2016) considera que: “El clima se entiende como la atmosfera dentro de la organización en el tiempo que se refleja en la forma en que los miembros perciben la experiencia y reaccionan con el contexto organizacional”.

Para (Chica & Sánchez, 2017) El clima organizacional es:

Ambiente interno de la organización que no es físicamente palpable, pero si se siente. Implica que todas las prácticas, costumbres y dinámicas cotidianas se sumen para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una

organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.  
(pág. 124)

Conforme a lo que indican los autores, el clima organizacional es la atmosfera de la organización, pese a que es un elemento intangible, que no se puede ver ni tocar, pero se lo puede percibir; es considerado como la personalidad de la entidad y provoca gran impacto en el comportamiento de los actores que conforman la empresa, mediante la intervención de las rutinas diarias que afectan directamente en el desempeño laboral, satisfacción y productividad.

#### **1.2.2.2.Resultados de efectividad**

(Williams, 2013) indica que la efectividad. “es cumplir con las tareas que ayudaran alcanzar los objetivos organizacionales, tales como el servicio al cliente y la satisfacción de los clientes” (pág. 4)

Por otro lado, (Fonseca, 2013) manifiesta que “Tiene que ver con que la información sea relevante y pertinente a los procesos del negocio, y se propone de una manera oportuna, correcta, consistente y utilizable. (pág. 221)

(Moreno C. , 2014) Define a la efectividad como “un patrón externo aplicado al desempeño o a las actividades de una organización. Las organizaciones tienen limitaciones para actuar con eficiencia y efectividad porque en parte el medio define estas condiciones y la organización debe adaptarse a este condicionamiento”.

La eficiencia, eficacia, y productividad, son los indicadores susceptibles para medir los niveles de efectividad ya sean estos intelectuales, de calidad, control,



producción, financiero, procesos, actividades, proyectos y demás áreas de una organización. La efectividad es el resultado de la eficiencia, eficacia y productividad, aplicado para determinar el desempeño laboral y demás actividades de una organización.

### **Eficiencia**

(Bernal & Sierra, 2013) entienden a la eficiencia “como la capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los máximos resultados con la mínima cantidad de insumos; es decir, que la eficiencia se refiere al uso óptimo de los recursos”, así como también considera que “la eficiencia tiene que ver con el uso de los recursos a fin de producir de la mejor forma los bienes o los servicios en las organizaciones. En síntesis se refiere a hacer las cosas bien” (pág. 17) .

(Montes, Montilla, & Mejía, 2014), describen a la eficiencia como:

la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados y los recursos utilizados. Se entiende también por eficiencia, el examen de los costos – costo mínimo- con los que la organización alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones y calidad (pág. 27)

(Sanchez, 2014) “La eficiencia se refiere a en qué medida la eficacia se logra a un mayor o menor coste”. (pág. 159)

Por cuanto, los autores hacen hincapié en la optimización de recursos, sean estos financieros, económicos, tecnológicos, materiales, etc., que le permita producir con pocos recursos, sin dejar a un lado la calidad sea en productos como en servicios.

Se rescata de la eficiencia el examen de costos mínimos que consiste en lograr los objetivos, ahorrando recursos, pero obteniendo como resultados iguales condiciones y calidad.

### **Eficacia**

(Bernal & Sierra, 2013) entiende como eficacia a “la capacidad de las personas para lograr las metas de y en las organizaciones. Ser eficaz consiste, entonces, en llevar a cabo las actividades de trabajo con las que la organización alcanzar sus objetivos”. (pág. 17).

(Montes, Montilla, & Mejía, 2014) manifiesta también que la eficacia “mide el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el mediano y largo plazo; es decir, se comparan los resultados reales obtenidos con los resultados previstos(...) su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento” (pág. 27)

(Albi, 2015), considera que:

La eficacia es el logro de un objetivo propuesto en condiciones óptimas o experimentales. Mediante este término, no se consideran los costes en los que se incurren al alcanzar dichos objetivos, ni los beneficios obtenidos, ni las formas alternativas en las que podrían obtenerse dichos objetivos. (págs. 120-121)

Por lo tanto, la eficacia, se produce cuando las personas realizan las cosas correctamente y cuyas actividades están ligados con el logro de las metas propuestas que conducen a los resultados o efectos esperados. La eficacia permite

evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos programados, con valores porcentuales que puede ser medidos parcial o totalmente

### **Productividad**

(Bernal & Sierra, 2013) mencionan que la productividad “es la capacidad de las personas y de las organizaciones de lograr las metas mediante la producción de la mayor cantidad de bienes y servicios, con la menor cantidad de insumos”. El autor también considera a la productividad como el resultado de “generar eficiencia y eficacia de forma simultánea” (pág. 18)

(Robbins & Coulter, 2014) indica que la productividad “se refiere a la cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese nivel de producción. (...) Su propósito es producir la mayor cantidad de bienes y servicios utilizando la menor cantidad de insumos” (pág. 272)

(Heizer & Render, 2015) indica que “La productividad es el cociente entre la producción/output (bienes y servicios) y los factores productivos inputs (recursos, como el trabajo o capital). (...) Mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia” (pág. 15)

Conforme a lo que manifiestan los autores, la productividad es el resultado entre la eficiencia y eficacia, cuanto estas son generadas de manera simultánea. La productividad también hace referencia a la cantidad de recursos que son necesarios para la producción de bienes o servicios, pero el propósito de la productividad es producir más con la menor cantidad de recursos.

### **1.3.Fundamentos sociales, psicológicos, legales y filosóficos**

#### **1.3.1. Fundamento filosófico**

En 1776, el reconocido economista y filósofo escocés Adam Smith, en su libro denominado “La riqueza de las naciones”, manifiesta sobre las ventajas económicas a partir de la división del trabajo, de acuerdo a la cita de (Robbins & Coulter, 2014), en su libro de Administración, destacando también el aporte de la especialización en la optimización de recursos, entre ellos el tiempo, mejorando el desempeño y productividad. Sin embargo, a finales del siglo XVIII, la revolución industrial provoca la sustitución de la mano de obra por las maquinarias, con el objetivo de optimizar aún más los recursos.

Luego la teoría general de la administración, encabezada por los aportes de Henri Fayol, uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración. quien identificó las funciones que debe desempeñar un buen gerente que son las de: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Es así que (Williams, 2013), resalta que “La planeación es una de las formas más efectivas para mejorar el desempeño (...) las empresas que planean tienen mayores ganancias y un crecimiento más rápido que las empresas que no planean”

Mientras que (Montes, Montilla, & Mejía, 2014), manifiesta que “la esencia de la planeación es organizar, ayudar a definir el rumbo de la empresa a través de la identificación de sus objetivos y sus estrategias”. Lo que conlleva al análisis de la estrategia como un término militar con origen en la pre historia, según (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Por otro lado, en términos empresariales, a criterio de Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969) citado por (Contreras, 2013) indica que:

la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.”

Entonces, de acuerdo al análisis filosófico, se concluye que las estrategias nacen desde tiempos antiguos con un enfoque militar, que más adelante se convierte en un aporte para las organizaciones, lo cual permite automotivar a los miembros de la organización, así como desarrollar las competencias y enriquecer el entendimiento sobre los objetivos corporativos para mejorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores.

Por lo tanto, la alta gerencia debe desarrollar estrategias para establecer metas y destinar recursos para el logro de los objetivos organizacionales, para tomar decisiones más asertivas. Lo que conlleva al presente trabajo, sujetarse al modelo de plan estratégico de Montes, Montilla, & Mejía del libro de Control y Evaluación de la gestión organizacional, (2014), donde los autores detallan las fases de la planeación estratégica.

### **1.3.2. Fundamento social**

Los laboratorios de larvas forman parte del sector productivo, que permite el uso de los recursos naturales de manera responsable debido a que estas organizaciones se

encuentran regulados por las normativas legales vigente en el país, que junto al Plan nacional de desarrollo 2017-2021, apuntan a generar un crecimiento económico, reduciendo la pobreza, mediante las plazas de trabajo.

Datos (Ministerio de Acuicultura y pesca, 2017) indican que los laboratorios de larvas generan aproximadamente 109 plazas de trabajo en la localidad donde se encuentran asentados, es por ello que la ubicación del Laboratorio de larvas SANLAB S.A., favorece a los sectores aledaños, permitiendo generar ingreso económico a cambio del compromiso laboral en la organización y así cumplir con las normativas legales establecidas en la República.

### **1.3.3. Fundamentos Psicológicos**

El desempeño de los colaboradores del Laboratorio de Larvas SANLAB S.A., es afectado por varios componentes que influyen en el comportamiento de los integrantes de la organización, por ello, mediante la aplicación de estrategias organizacionales se busca fortalecer el desempeño, lo que conlleva a diseñar un plan estratégico que reúne misión, visión, objetivos organizacionales, estrategias, políticas, programas y recursos, aplicando diferentes métodos y técnicas para el levantamiento de información relevante, que permita a los gerentes tomar decisiones más asertivas que conlleve al logro de objetivos a corto y largo plazo.

### **1.3.4. Fundamentos legales**

El presente trabajo de investigación tiene como fundamento legal, la normativa vigente actualmente en la República del Ecuador.

## **Constitución de la República del Ecuador 2008**

### **Capítulo cuarto: Soberanía económica, Sección séptima: Política comercial**

#### **Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:**

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

### **Capítulo sexto: Trabajo y producción**

#### **Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008)

### **Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida**

**Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento Económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Para cambiar el patrón productivo utilizado en la economía ecuatoriana a lo largo de su historia, se requiere fortalecer y potenciar la integración de las cadenas productivas locales, al incrementar la relación espontanea entre actores implicados en la provisión de bienes y servicios –desde la producción primaria hasta la llegada al consumidor–, lo cual incluye el circuito de comercialización y de incentivos afinados, bien concebidos y oportunos. (Plan nacional de desarrollo, toda una vida, 2017, pág. 80)

### **Políticas:**

5.2. Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación. (Consejo Nacional de planificación (CNP), 2017, pág. 80)



### **Decreto ejecutivo 06 de mayo 2017**

**Artículo 3.** El Ministerio de Acuacultura y Pesca en su calidad de Ministerio sectorial será el rector y ejecutor de la política de acuacultura y pesca, en tal virtud, el encargado de formular, planificar, dirigir, gestionar y coordinar la aplicación de directrices, planes, programas y proyectos de dichos sectores. (Moreno L. , 2017).

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA Y MATERIALES

#### 2.1. Tipos de investigación

Se estableció una investigación tipo **descriptivo** orientada a la aplicación de técnicas y herramientas que logren describir los hechos, situaciones, personas y grupos que componen el tema de estudio, por lo tanto, el presente trabajo describe aspectos, conductas, comportamientos, actitudes del universo seleccionado del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. mediante la aplicación de técnicas cuantitativas.

Se consideró también la investigación **exploratoria**, teniendo como propósito entender al problema desde el primer acercamiento que el investigador tiene con objeto de estudio, familiarizándose y generando varias interrogantes sobre las variables de estrategia organizacional y desempeño laboral, esto permite al investigador tener una visión más amplia sobre el tema mediante la aplicación de instrumentos como la ficha de observación y guía de entrevista.

El presente proyecto tiene un **enfoque mixto**. El enfoque cualitativo se caracteriza por estar presente en el primer acercamiento del investigador con el objeto de estudio, para el entendimiento de las variables, dimensiones e indicadores mediante la aplicación de instrumentos como la ficha de observación y la entrevista estructurada que permita obtener información relevante mediante el análisis del ambiente corporativo del Laboratorio de Larvas SANLAB S.A.

Mientras que el enfoque cuantitativo, se relaciona al planteamiento delimitado y concreto del problema, lo que conlleva a la recolección de los datos cuyos resultados son sometidos a la medición, mediante métodos estadístico. Este proceso permite atender a la muestra seleccionada del Laboratorio de Larvas SANLAB S.A., mediante la aplicación del cuestionario, lo que conlleva a analizar y comprender las opiniones en relación al tema de estudio.

La **investigación bibliográfica**, mediante la identificación y clasificación literaria, relacionados a las variables de estrategias organizacional y desempeño laboral, contribuyen al desarrollo del trabajo de investigación, fundamentado autores, consultando libros, artículos indexados, revistas y demás documentos relevantes, cuyas ideas permiten ampliar el conocimiento del investigador.

La **investigación de campo** proporciona al investigador la actuación directa con los involucrados, siendo esta una de las formas más idóneas para comprender la naturaleza en donde se desarrolla el problema, permitiendo mediante evidencias, sustentar el juicio profesional del investigador sobre las estrategias organizacionales y el desempeño laboral.

## **2.2.Métodos de investigación**

El **método deductivo** permite analizar la problemática suscitadas en otras organizaciones o entidades, con variables iguales a las que han sido planteadas en el presente trabajo, lo que conlleva al investigador a tener un criterio más amplio que le permita brindar soluciones a la problemática actual, en relación a los resultados, conclusiones y recomendaciones de otros investigadores, mientras que

el inductivo se da mediante la aplicación técnica de investigación, con el propósito de obtener información relevante de cada uno de los informantes del Laboratorio de Larvas SANLAB S.A., simplificando los elementos para ser examinado detalladamente, proporcionando información desde diferentes ópticas.

Mediante el método analítico se pretende comprender la esencia o naturaleza del objeto de estudio, por ello, el investigador desintegra sus elementos, para realizar la consulta de teorías, enunciados y premisas a partir de las revisiones bibliográficas, literarias por partes separadas sin perder el enfoque de estudio, para luego realizar conclusiones de las generalidades planteadas por los autores.

### **2.3.Diseño del muestreo**

#### **Población 1.**

**Población de entrevistas:** Constituido por el 1 Gerente general, 1 gerente financiero, 1 jefe de talento humano y 1 administradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A.

Tabla 1. Población 1. Entrevistas

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente general	1
Gerente financiero	1
Administrador	1
Jefe de talento humano	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Nómina de colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A.

**Población para encuestas:** Se encuentra conformado por el asistente financiero (1), técnicos (3), asistentes técnicos (3), bodegueros (3) y 22 operarios.

Tabla 2. Población 1. Encuestas

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Asistente financiero	1
Técnicos	3
Asistentes técnicos	3
Bodegueros	3
Operarios	18
<b>Total</b>	<b>28</b>

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Nómina de colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A.

### **Población 2.**

**Población de entrevista:** se encuentra constituido por 1 gerente general, 1 administrador y 5 jefes departamentales.

Tabla 3 Población 2. Entrevista

<b>INFORMANTES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	1
Administrador	1
Jefe de departamento administrativo- contable	1
Jefe de departamento de operaciones	1
Jefe de departamento de bodega	1
Jefe de departamento de mantenimiento	1
Jefe de departamento de I&D – trazabilidad	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Nómina de colaboradores del Laboratorio de larvas EMPAGRAN S.A.

**Población de encuestas:** La población de encuestas se encuentra constituido por un total de 96 personas, entre asistentes y operarios.

Tabla 4. Población 2. Encuestas.

<b>INFORMANTES</b>	<b>CANTIDAD</b>
Asistente administrativo	1
Asistente contabilidad	2
Asistente de bodega	1
Asistente de larvicultura	1
Asistente de mantenimiento	1
Asistente de maduración	1
Mantenimiento (Operarios)	10
Bodega (Operarios)	10
Larvicultura (Operarios)	21
Logística de despacho (Operarios)	14
Sección de algas (Operarios)	14
Maduración (Operarios)	20
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Nómina de colaboradores del Laboratorio de larvas EMPAGRAN S.A.

### **Tipo de muestreo**

Para el trabajo efectuado en la investigación realizada para el Laboratorio de Larvas SANLAB S.A., se aplicó el método no probabilístico, debido que el investigador concluyó en una población de 124 personas, siendo esto una población mínima aplicable a quienes se les realizará un censo, a fin de disminuir en gran escala el margen de error

### **2.4.Diseño de instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica de investigación**

**Observación:** técnica utilizada por el investigador para conocer la problemática del objeto de estudio para posteriormente entender, analizar y evaluar los posibles factores que afectan directa o indirectamente. Esto permite también

identificar el comportamiento de los agentes y el contexto en donde se desenvuelve el objeto de estudio, distinguiendo lo teórico con lo real en relación a la variable independiente: Estrategias organizacionales y variable dependiente: Desempeño laboral.

**Entrevista:** Permite recabar datos importantes en relación a las variables planteadas a partir de la problemática; la entrevista se desarrolla mediante la comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio, cumpliendo el rol de entrevistador y entrevistado consecutivamente. La entrevista está compuesta por las preguntas que se relacionan al tema de estudio.

**Encuesta:** Permite al investigador recolectar información de la población elegida que guarda similitud en preferencias, gustos y demás características. La encuesta es desarrollada en un cuestionario aplicado mediante un censo, que contiene preguntas para obtener respuestas concretas relacionadas al tema de estudio, para luego ser analizadas de acuerdo a la metodología utilizada.

### **Instrumentos de investigación**

**Ficha de observación:** Instrumento conlleva a un análisis in situ, lo cual permite al investigador detectar la problemática latente en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., logrando describir las conductas y comportamientos de los agentes considerados en la investigación.

**Guía de entrevista:** Mediante un banco de preguntas abiertas que permitan un dialogo entre el entrevistador y entrevistado, relacionado al problema de estudio se

busca obtener información de los mandos altos y medios del Laboratorio de Larvas SANLAB S.A., así como también de la competencia, que brinden un mayor sustento y responda a los indicadores establecidos en el trabajo e investigación.

**Cuestionario:** Este instrumento logra un acercamiento entre el investigador y los colaboradores del Laboratorio de del Laboratorio de Larvas SANLAB S.A., y de la competencia, a fin de obtener información relacionado a las estrategias organizacionales y el desempeño laboral, mediante un banco de preguntas cuyas respuestas tienen como base el modelo de la escala de Likert, en donde el encuestado deberá de elegir una de las opciones, permitiendo posteriormente evaluar las respuestas obtenidas de acuerdo a la metodología aplicada.



## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3. Análisis de técnicas de instrumentación**

##### **3.1. Análisis de observación**

Mediante la observación directa realizada en el laboratorio SANLAB S.A., se logró obtener información sobre la problemática existente, así como también se determinó el déficit de la organización en los procesos administrativos desarrollado en todos sus niveles funcionales, considerando que la inexistencia de un plan estratégico es una desventaja para la alta gerencia.

Por otro lado, la empresa no ha definido una estructura organizacional, ocasionando la mala distribución tanto de recursos humanos como materiales y como consecuencia, los colaboradores al desconocer el nivel organizativo en el que se encuentran provoca que las responsabilidades en cada área, proceso o puesto no sean claras.

Algunos de los colaboradores desarrollan sus actividades de manera empírica o en su defecto, con la práctica, mientras que otros son conocedores de la actividad debido a la experiencia adquirida en empresas que han laborado anteriormente. Es por ello que la inexistencia de una estructura organizativa impide alcanzar los resultados esperados, debido que no hay una orientación formal sobre las actividades y responsabilidades de cada integrante de las áreas funcionales.

La organización ofrece un clima organizacional agradable para sus colaboradores, sin embargo, esto no se complementa con la cultura organizacional, debido a que la alta gerencia, encargada de generar un arraigo cultural, no ha definido los valores corporativos que desea reflejar a sus clientes internos y que esto conlleve a los resultados de efectividad.

### **3.2. Análisis de entrevistas**

#### **3.2.1. Entrevista a la alta gerencia y jefes– SANLAB S.A.**

##### **1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?**

Los entrevistados responden que la responsabilidad recae en el gerente general, sin embargo, esta planeación surge del trabajo mancomunado del administrador del laboratorio quien recoge las necesidades de la empresa, lo que le hace conocedor del modo de operar, así como de los procesos que se llevan a cabo.

##### **2. ¿Considera que la planeación permite lograr los objetivos organizacionales?**

Los entrevistados consideran que la planificación permite tener una mejor visión de lo que se desea lograr, lo cual conlleva a mitigar los riesgos para alcanzar el éxito organizacional. Los objetivos organizacionales juegan un rol importante, que es la de orientar todos los procesos de la empresa que se llevan a cabo desde la alta cúpula y en todos los niveles jerárquico.

##### **3. ¿Considera usted que es importante organizar los recursos humanos y materiales dentro de su empresa? ¿Por qué?**

Los entrevistados indican que la organización del talento humano, así como la de los recursos materiales permite la optimización de recursos, la importancia recae en que no exista el desperdicio de recursos a fin de maximizar la rentabilidad de la organización y lograr la productividad mediante la eficiencia y eficacia.

**4. ¿La organización se enfoca al cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

Los objetivos se encuentran presentes en cada uno de los colaboradores, pese a que esto no se encuentra estipulado formalmente en un documento escrito. En cada reunión que se realiza con los colaboradores se resaltan los objetivos de la empresa.

**5. ¿La organización aplica controles para el cumplimiento de estrategias organizacionales?**

Los entrevistados respondieron que es el jefe departamental quien controla al personal que está a su cargo, sin embargo, esas evaluaciones están enfocadas al cumplimiento de funciones para determinar el rendimiento de los colaboradores.

**6. ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?**

Entre las fortalezas de la empresa, mencionadas por los entrevistados se encuentra el compromiso de los colaboradores en todos los niveles funcionales, principalmente la buena comunicación. Así también consideran que como oportunidad la organización tiene la captación de nuevos clientes, el crecimiento del mercado, tanto actual como el que se proyectan alcanzar, ampliación de negocio en el mercado, alianza con nuevos proveedores.

Como debilidades de la organización los entrevistados mencionaron la inexistencia de una misión, visión, objetivos organizacionales considerando que aquello forma parte de una filosofía empresarial, herramientas formales de control como evaluación e desempeño, falta de equipos tecnológicos, formulación de estructura organizativa, localización. Entre las amenazas de la empresa indican se encuentra el incremento de competencia, fenómenos naturales, enfermedades propias de la especie o de origen natural que afecte a la producción, ocasionando que exista pérdidas, cambios climáticos.

**7. ¿Qué características cree que son importantes en la declaración de la misión y visión?**

Los entrevistados respondieron que las características más importantes en el desarrollo de la misión y visión es el talento humano, cliente, compromiso con el medio ambiente, los valores corporativos, la calidad en su producción, así como comunicar la actividad que realiza la empresa y hacia dónde quiere llegar en un corto plazo, debido que dichas características engloban lo fundamental que describe a la organización.

**8. ¿Cómo se debería dar a conocer la misión, visión y objetivos organizacionales en su empresa?**

Los entrevistados manifiestan que la filosofía empresarial debe ser comunicada mediante redes sociales, mensajería, así como también ser un recordatorio en las reuniones y que se encuentren enmarcadas en las paredes de las oficinas y lugares concurrentes por el personal para que esté a la vista de todos.

**9. ¿Cree usted que es importante el desarrollo de estrategias organizacionales?**

Los entrevistados consideran que el desarrollo de estrategias organizacionales permite crear, implementar y evaluar las decisiones que tome la empresa, por lo tanto, es de gran importancia desarrollar estrategias que permitan mejorar el rendimiento de la empresa, a fin de lograr los objetivos propuestos.

**10. ¿Considera usted que la organización otorga todos los recursos necesarios para realizar bien el trabajo encomendado?**

Los entrevistados manifiestan que consideran importante la satisfacción del cliente interno no solo en clima organizacional, sino también con la disponibilidad de insumos y recursos necesarios para realizar sus funciones y tareas caso contrario el trabajo de cada integrante no cumpliría con los resultados esperados.

**11. ¿Qué valores cree que son importantes fomentar en su organización?**

Los valores organizacionales mencionados por los entrevistados son: respeto, compañerismo, confianza, lealtad, liderazgo, servicio, calidad, integridad, responsabilidad, todos se complementan los unos a los otros.

**12. ¿Cuál es el tipo de estructura organizacional que cree apropiada para su empresa?**

Los entrevistados consideran una estructura horizontal, descentralizada, que permita a los colaboradores sentir la confianza de generar nuevas ideas y que estas

sean transmitidas para que llegue a la alta cúpula sin que exista demasiado formalismo.

**13. ¿De qué manera evalúa a su personal?**

Los entrevistados indican que el personal es evaluado por los jefes departamentales, quienes presentan su informe mensualmente al departamento de talento humano, llevando un control sobre el cumplimiento de las actividades del personal, para luego motivar a los colaboradores mediante incentivos, siempre que se cumpla con los resultados esperados.

**14. De manera general, ¿Cómo calificaría la productividad del personal a su cargo?**

Mediante el cumplimiento de sus tareas diarias. Actualmente el personal se esfuerza en lograr un producto de calidad, por lo que el desempeño laboral influye en la productividad.

**3.2.2. Entrevista a la alta gerencia y jefes departamentales de la competencia – Empagran S.A.**

**1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?**

Los entrevistados indican que la responsabilidad de la planeación recae en la gerencia general, quien es la encargada planificar todos los procesos de la empresa, sean estos de talento humano, recursos tecnológicos, compras, financiero, talento humano, debido que debe ser conocedor de todas las áreas del laboratorio.

**2. ¿La organización se enfoca al cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

Los objetivos empresariales son comunicados de forma verbal y escrita desde que cada empleado ingresa a laborar en la empresa, así como también todos los niveles jerárquicos desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo, conoce cuáles son sus funciones y por ende el trabajo está enfocado al cumplimiento de los objetivos de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados.

**3. ¿La organización aplica controles para el cumplimiento de estrategias organizacionales?**

Para el cumplimiento de estrategias organizacionales, se aplican indicadores de acuerdo al área en el que se encuentre el personal, así como los aspectos a considerar, lo cual permite medir el nivel en que se están desarrollando las estrategias o el logro alcanzado.

**4. ¿Qué tipos de controles realizan y con qué periodicidad?**

Laboratorio de larvas Empagran S.A., para controlar el progreso de su personal lo realiza mediante una evaluación de desempeño. Siendo los jefes departamentales quienes están encargados de evaluar al personal cada semestre, con el objetivo de determinar las debilidades, aplicar correctivos y mejoras en el personal, así como en los procesos.

**5. ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas que se presentan en este tipo de organización?**

Los entrevistados del Laboratorios de larvas Empagran S.A., indican que es una empresa reconocida a nivel nacional e internacional. El personal maneja una buena comunicación debido a la estructura organizacional que posee, cuyos puestos de trabajo están definidos mediante manuales de función donde se encuentra establecido responsabilidades de cada colaborador.

Como oportunidades la empresa tiene un gran crecimiento de mercado, posee un departamento de I&D, lo cual le permite mejorar su producto cada día y lo que a su vez se convierte en una ventaja frente a la competencia, debido a que muchas de las empresas locales no poseen dicho departamento. Se enfoca a un amplio mercado, lo que le ha permitido su reconocimiento y el incremento de ventas y utilidades.

Como debilidad la empresa no cuenta con objetivos claros que deben ser fomentados en la organización y a su vez comunicados, al mismo tiempo la misión y visión corporativa no han sido desarrolladas.

Como amenaza se encuentra el cambio climático, impacto de fenómenos naturales, riesgo a enfermedades o plagas que contaminen y afecten a la producción, lo que provoca pérdidas económicas, incremento de competidores y cambios en las leyes, políticas, reglamentos que afecten la acuicultura.

## **6. ¿Qué características consideraron para la declaración de la misión y visión?**

La empresa tiene un enfoque en la producción y en sus clientes, con la visión de ser líderes en el mercado nacional e internacional.



**7. ¿Cómo comunican la misión, visión y objetivos organizacionales en su empresa?**

Los entrevistados manifiestan que, al integrar un nuevo colaborador a la empresa, es el jefe inmediato quien realiza la entrega de manual de funciones, procesos, reglamento, entre ellos estos elementos que son fundamentales en la organización, con el objetivo de orientar al personal. Así también, en cada reunión se brinda un espacio para la comunicación y recordatorio de la misión, visión y objetivos empresariales.

**8. ¿En su organización quien define las estrategias?**

Las estrategias organizacionales surgen del trabajo mancomunado de los departamentos, son los jefes de cada área quienes determinan las necesidades y proponen estrategias para mejorar la entidad, luego son transmitidas a la alta gerencia quienes recopilan la información y realizan el plan estratégico de acuerdo a lo indicado por los entrevistados.

**9. ¿Quiénes participan en el desarrollo de políticas y programas organizacionales?**

Los entrevistados indican que son los jefes departamentales junto con la alta gerencia, quienes participan en el desarrollo de políticas y programas organizacionales.

**10. ¿Considera usted que la organización otorga todos los recursos necesarios para realizar bien el trabajo encomendado?**

Cada colaborador cuenta con sus instrumentos de trabajo, equipo, materiales, con el objetivo de brindarle protección y los recursos necesarios para que realicen un buen trabajo.

**11. ¿Qué tipo de cultura prevalece en su organización?**

Prevalece un tipo de cultura de misión, en donde el logro de los objetivos, misión, visión y elementos formales de la organización deben cumplirse, por lo que es una empresa que se orienta a los resultados debido que les permite ser más eficaces, eficientes y productivos, logrando la reducción de costos, debido también a la naturaleza del negocio.

**12. ¿Qué valores fomenta en su organización?**

Los valores que se fomentan es la calidad, responsabilidad, honestidad y servicio.

**13. ¿Considera que ofrece un clima organizacional que mantiene satisfecho a sus subordinados?**

Se busca satisfacer al cliente interno otorgándole los recursos necesarios, al igual que un ambiente laboral seguro para la ejecución de sus actividades diarias, para cumplir con lograr los resultados que la organización espera.

**14. ¿Considera usted que las funciones de sus subordinados cumplen con los objetivos empresariales?**

Los entrevistados manifiestan que sí se cumple con los objetivos empresariales, debido que cada función se encamina a su logro, así como también las evaluaciones

permiten determinar las deficiencias a fin de aplicar correctivos y encaminar las actividades.

**15. ¿De qué manera evalúan a sus colaboradores? Departamentos, áreas, etc.**

El personal es evaluado por área, de acuerdo a sus funciones y al logro de los objetivos, es una evaluación por resultados debido a la naturaleza de la organización.

**16. ¿Quién evalúa a los colaboradores y con qué periodicidad se evalúa?**

Los jefes departamentales son los encargados de realizar la evaluación de desempeño cada semestre.

### 3.3. Análisis de encuestas

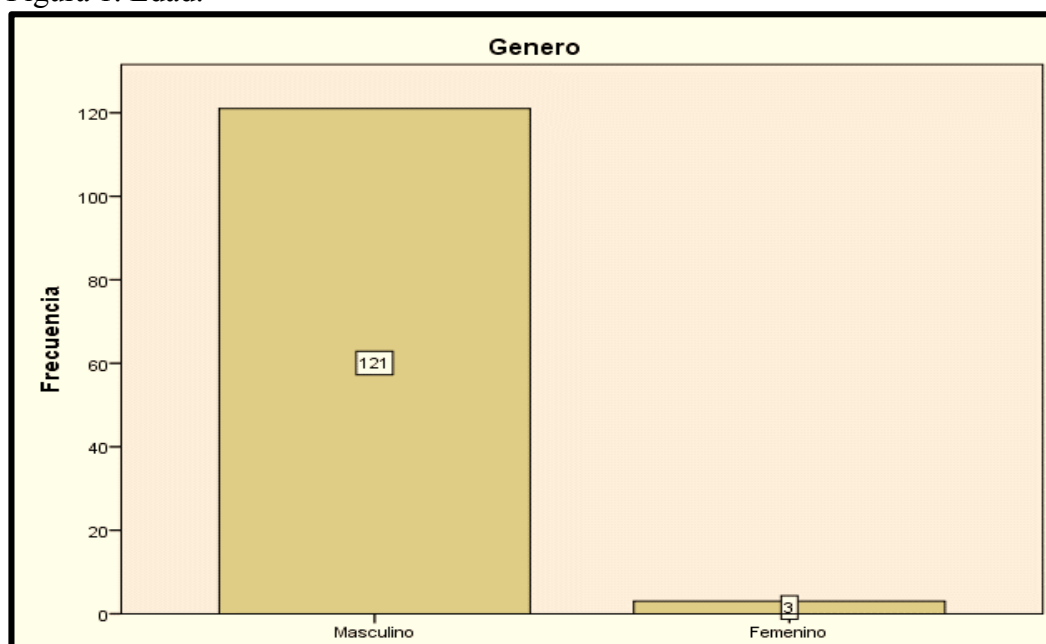
Tabla 5. Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20-29	40	32,3	32,3	32,3
30-39	41	33,1	33,1	65,3
Válidos 40-49	31	25,0	25,0	90,3
50-en adelante	12	9,7	9,7	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 1. Edad.



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

La gráfica muestra la existencia de un número amplio de trabajadores que oscilan entre los 20 a 39 años de edad, seguido por un número de trabajadores que alcanzan hasta los 49 años, debido que la empresa de estudio considera la edad como un factor importante para la ejecución de las actividades que se desarrollan en la organización.

## Género

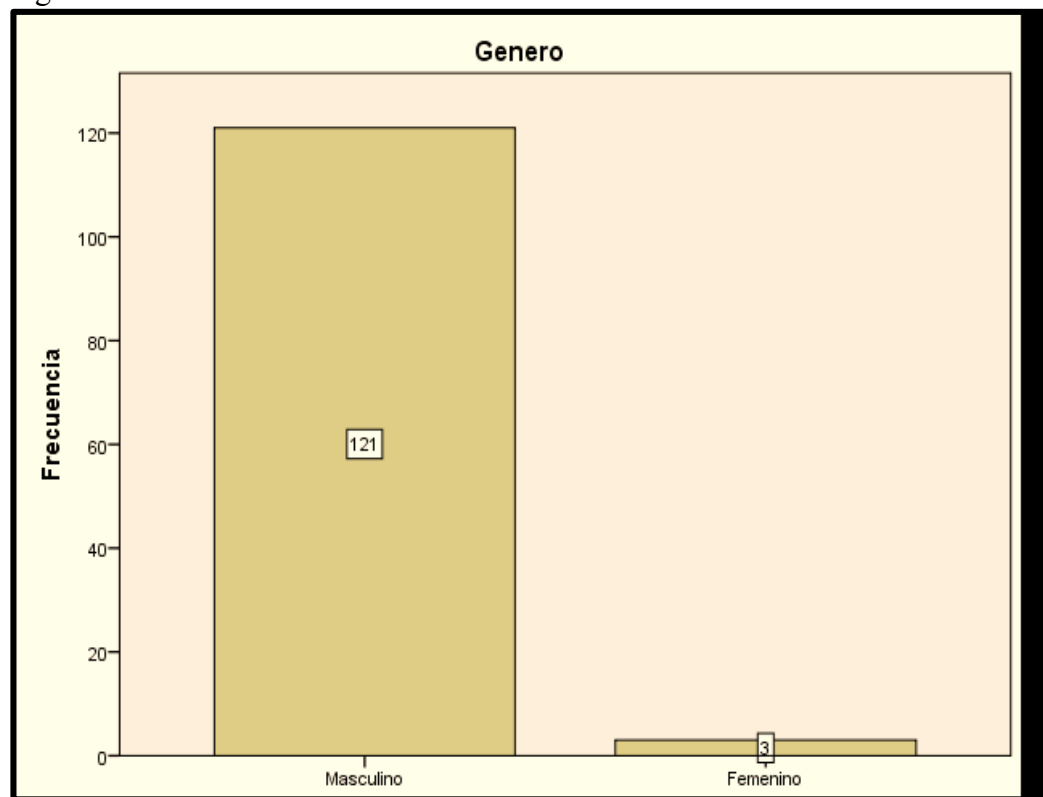
Tabla 6. Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	121	97,6	97,6
	Femenino	3	2,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 2. Género



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

El gráfico muestra que la mayor parte de los encuestados que laboran la empresa son de género masculino, mientras que existe también un número de encuestados en menor fracción, que representa el género opuesto, esto debido a las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, lo cual requiere de mayor número de personal masculino, he allí la razón por la cual se muestra tal diferencia.

## Nivel de instrucción

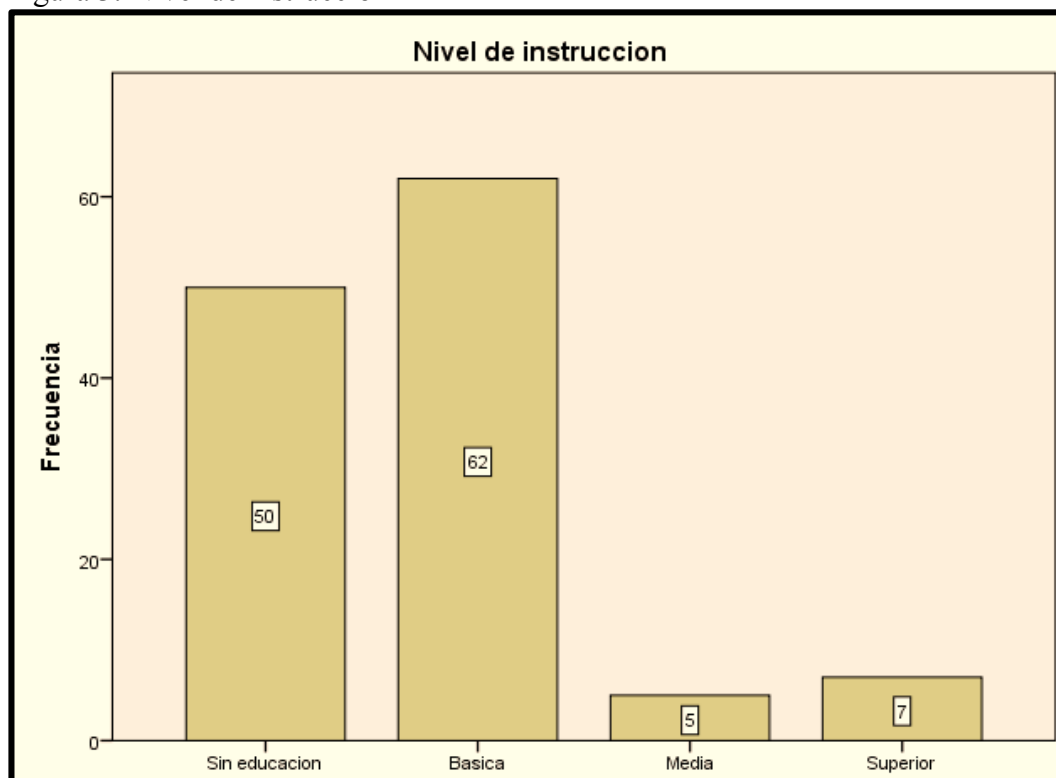
Tabla 7. Nivel de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin educación	50	40,3	40,3	40,3
Básica	62	50,0	50,0	90,3
Válidos Media	5	4,0	4,0	94,4
Superior	7	5,6	5,6	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 3. Nivel de instrucción



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

En el gráfico se muestra que la mayor parte de los encuestados poseen un nivel de educación básica, seguido quienes no poseen ningún nivel de estudio, tendencia que se presenta debido a que existe un número amplio de operarios cuyas actividades no implica la exigencia de un nivel de educación superior a excepción de los técnicos quienes deben poseer un nivel de educación medio o superior.

## Planeación

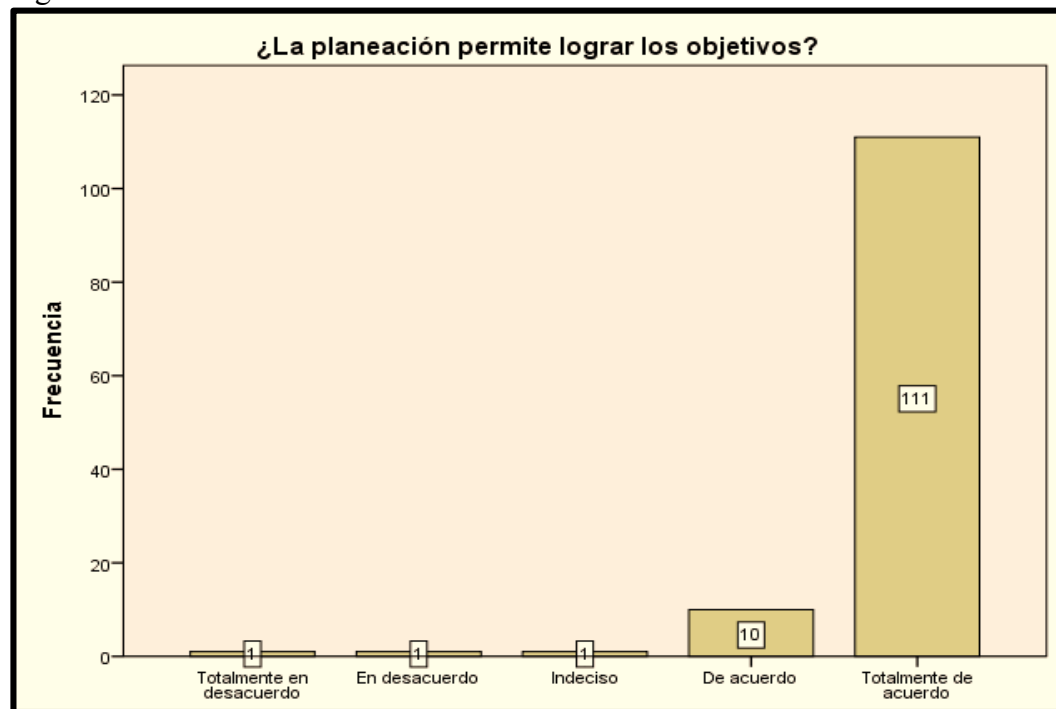
Tabla 8. Planeación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	1	,8	,8	1,6
Válidos Indeciso	1	,8	,8	2,4
De acuerdo	10	8,1	8,1	10,5
Totalmente de acuerdo	111	89,5	89,5	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 4. Planeación



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Los resultados muestran una tendencia que indica que la mayor parte de encuestados están totalmente de acuerdo a que la planeación permite el logro del objetivo organizacional, debido a la orientación que esta brinda para el desarrollo de todos los procesos en la empresa, sin embargo, también existe una cantidad mínima de encuestados que muestran su desacuerdo a la interrogante planteada.

## Organización

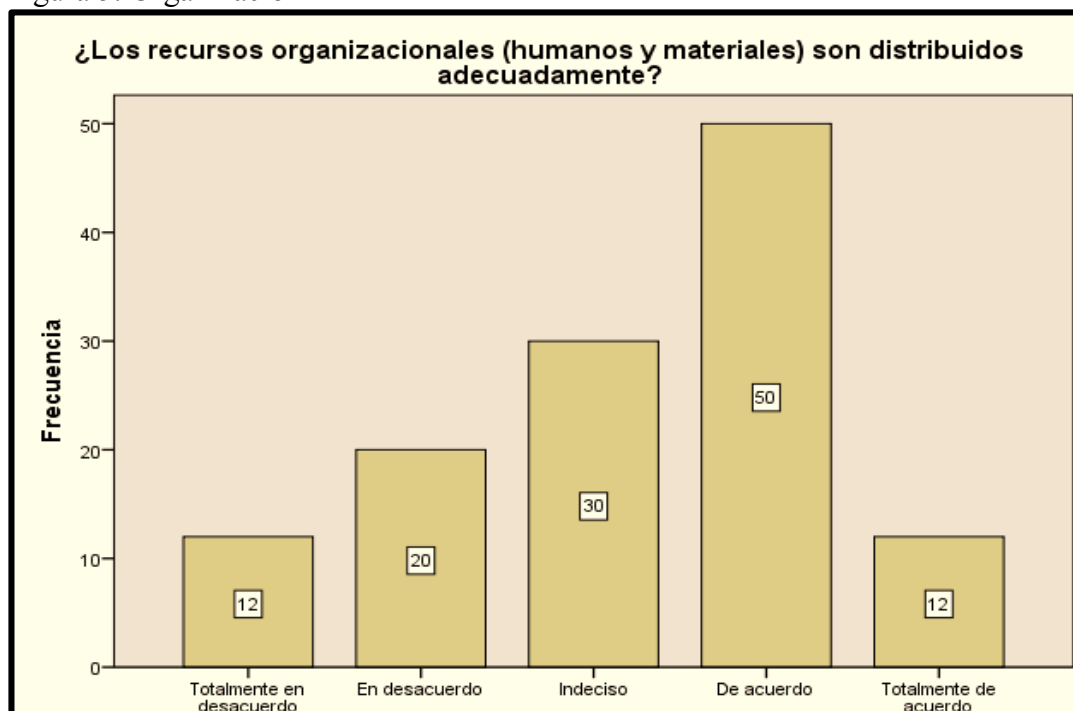
Tabla 9. Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	9,7	9,7	9,7
En desacuerdo	20	16,1	16,1	25,8
Indeciso	30	24,2	24,2	50,0
De acuerdo	50	40,3	40,3	90,3
Totalmente de acuerdo	12	9,7	9,7	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 5. Organización



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

La gráfica muestra la opinión dispersa de los encuestados en relación a la pregunta planteada, existiendo tendencias que indican estar de acuerdo y en desacuerdo con la pregunta planteada, debido que varios de ellos consideran que la empresa les otorga todos los recursos para la ejecución de sus funciones, mientras que parte del número de encuestados indican que aquello no se cumple en gran medida.



## Dirección

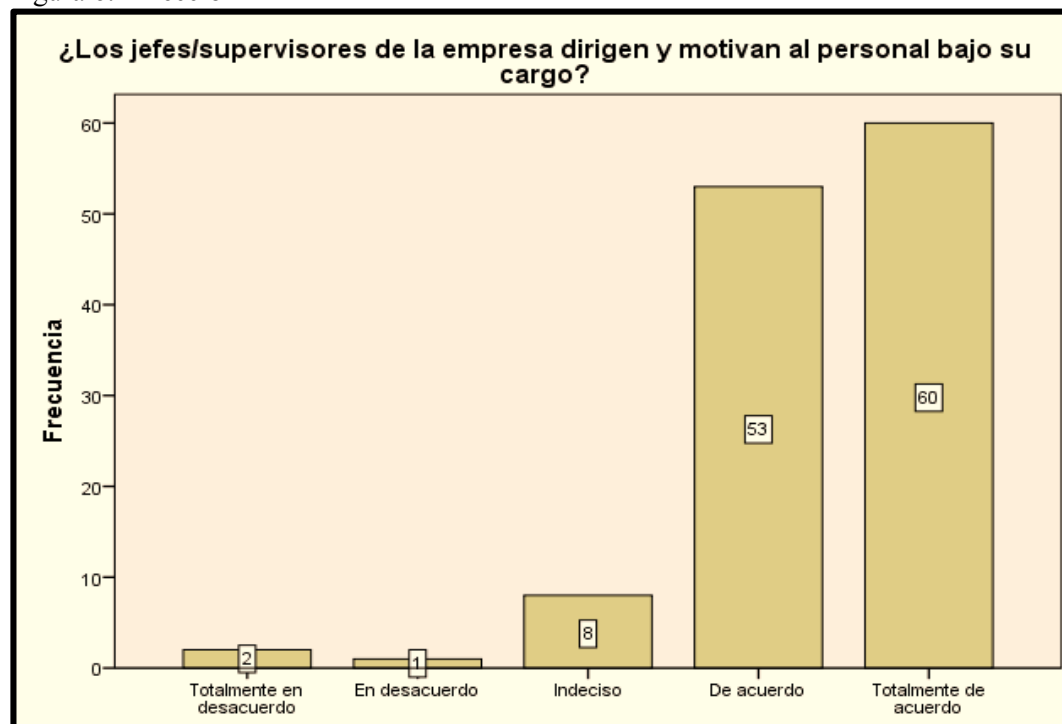
Tabla 10. Dirección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	1	,8	,8	2,4
Indeciso	8	6,5	6,5	8,9
De acuerdo	53	42,7	42,7	51,6
Totalmente de acuerdo	60	48,4	48,4	100,0
Válidos				
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 6. Dirección



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Se muestra en la gráfica que existe un gran número de colaboradores que manifiestan que los jefes/supervisores de la empresa dirigen y motivan al personal, situación que se realiza a diario lo cual permite al colaborador sentirse a gusto en su área de trabajo, así como también mejorar su desempeño, sin embargo, también existe un número mínimo de encuestados que indican lo contrario.

## Control

Tabla 11. Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	1	,8	,8	1,6
Válidos Indeciso	17	13,7	13,7	15,3
De acuerdo	79	63,7	63,7	79,0
Totalmente de acuerdo	26	21,0	21,0	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 7. Control



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

La gráfica muestra una tendencia donde los integrantes de la organización están de acuerdo con los controles que realiza la empresa debido que permite a la organización obtener los resultados esperados en base a indicadores planteados, lo cual permite el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, también existe un número mínimo de encuestados que indica su desacuerdo.

## Análisis Situacional

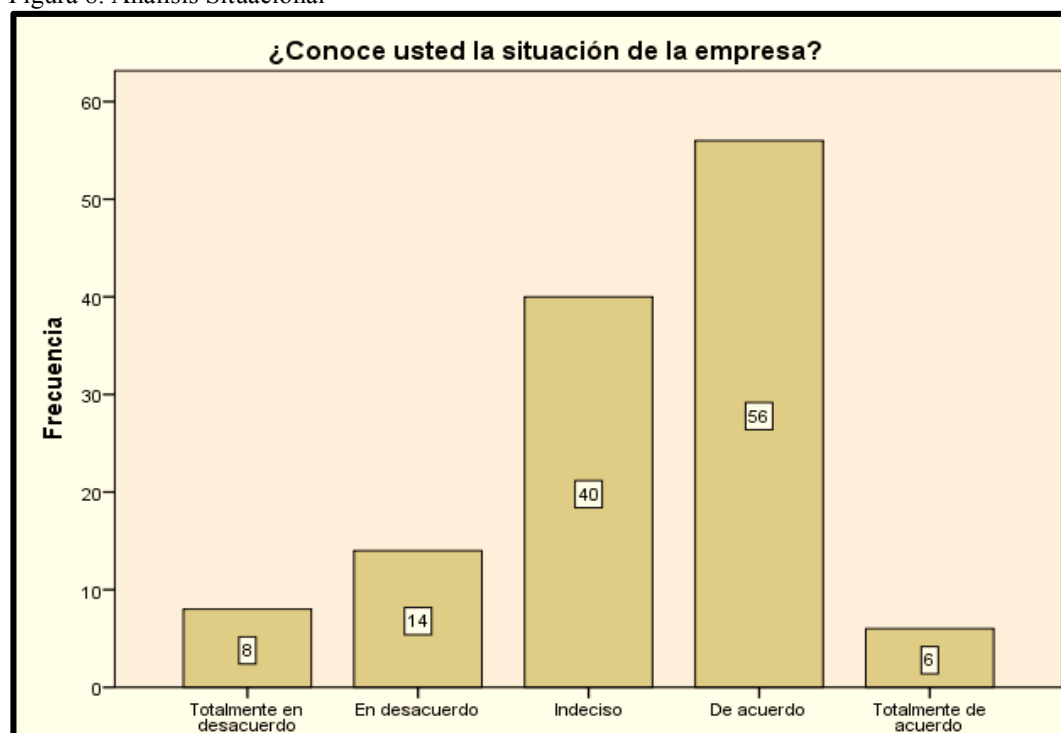
Tabla 12. Análisis situacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	6,5	6,5	6,5
En desacuerdo	14	11,3	11,3	17,7
Indeciso	40	32,3	32,3	50,0
De acuerdo	56	45,2	45,2	95,2
Totalmente de acuerdo	6	4,8	4,8	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 8. Análisis Situacional



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

La gráfica muestra que la mayor parte de los encuestados están de acuerdo en conocer la situación de la empresa, mientras que otro porcentaje muestran su inseguridad de responder a la interrogante, pero así también se evidencia un número de encuestados que manifiestan estar en desacuerdo, lo que permite concluir que aún existe déficit en la comunicación interna de la empresa.

## Misión

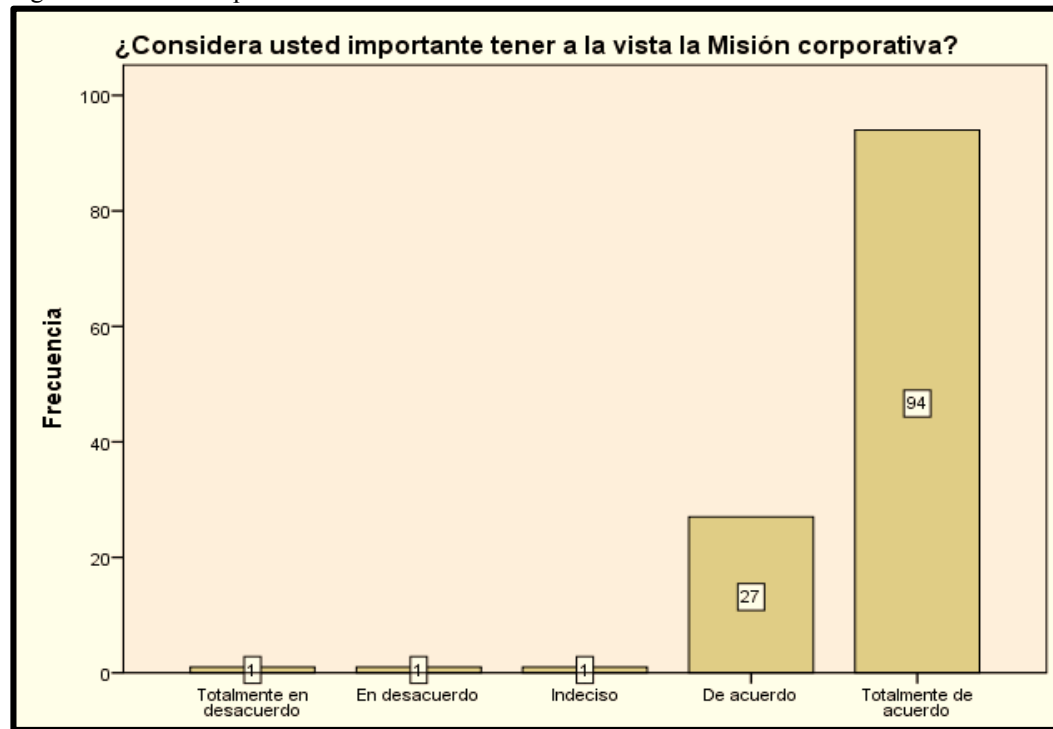
Tabla 13. Misión corporativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	1	,8	,8	1,6
Indeciso	1	,8	,8	2,4
De acuerdo	27	21,8	21,8	24,2
Totalmente de acuerdo	94	75,8	75,8	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 9. Misión Corporativa



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Se evidencia una tendencia de los encuestados que manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la misión corporativa es importante que se encuentre a la vista de los integrantes de la organización debido que permite entender la importancia de sus funciones en la organización, mientras que, por otro lado, también se muestra un número mínimo de encuestados que muestran su desacuerdo.

## Visión corporativa

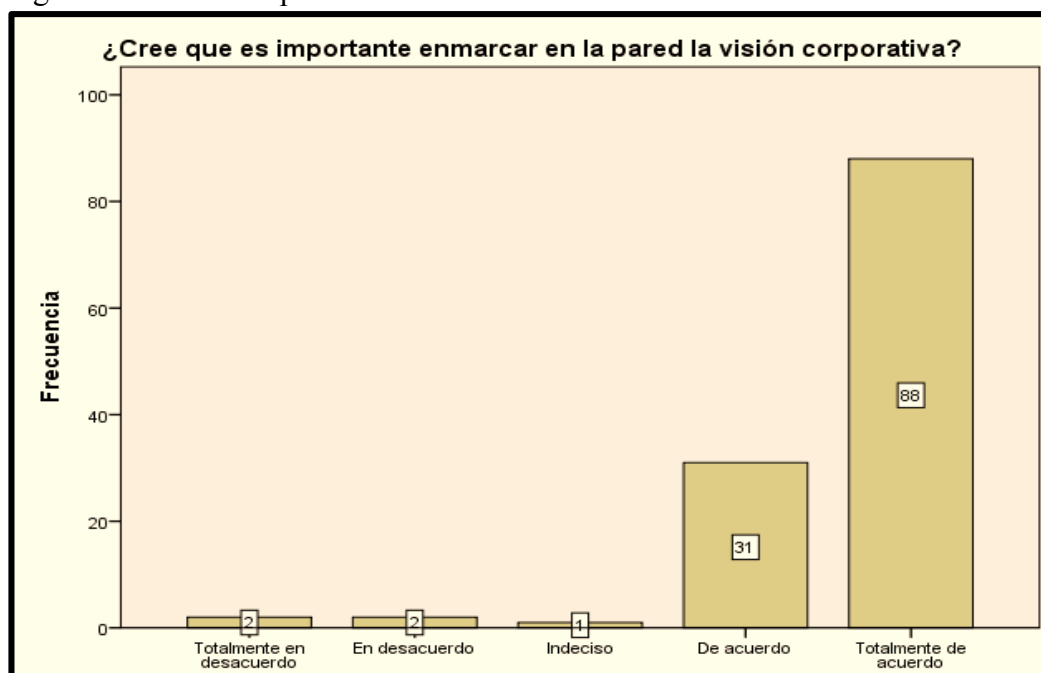
Tabla 14. Visión corporativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	2	1,6	1,6	3,2
Válidos Indeciso	1	,8	,8	4,0
De acuerdo	31	25,0	25,0	29,0
Totalmente de acuerdo	88	71,0	71,0	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 10. Visión corporativa



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

En la gráfica muestra una tendencia de los encuestados que manifiesta estar totalmente de acuerdo en que la visión corporativa debe de encontrarse enmarcada en la pared debido que esto permite orientar las funciones de los integrantes hacia los objetivos a largo plazo, sin embargo, también se evidencia un número de encuestados que indicaron estar en desacuerdo con la interrogante planteada.

## Objetivos organizacionales

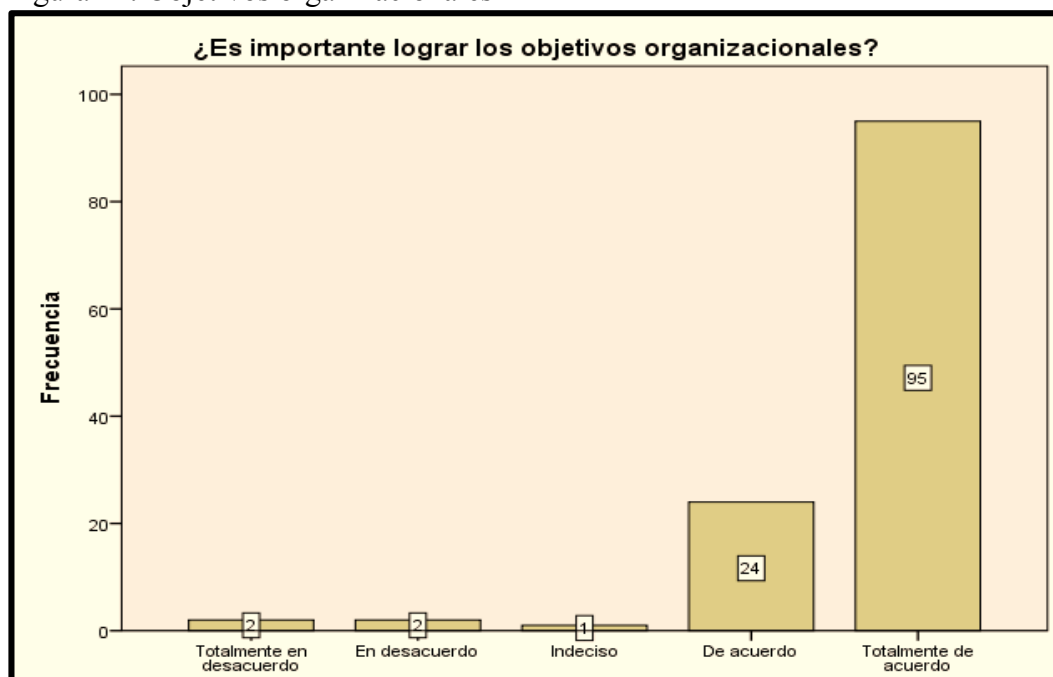
Tabla 15. Objetivos organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	2	1,6	1,6	3,2
Válidos Indeciso	3	2,4	2,4	5,6
De acuerdo	20	16,1	16,1	21,8
Totalmente de acuerdo	97	78,2	78,2	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 11. Objetivos organizacionales



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

La gráfica muestra una tendencia donde las personas que han sido encuestadas, manifiestan estar totalmente de acuerdo con la interrogante planteada, indicando la importancia de lograr los objetivos organizacionales debido que permite generar competitividad frente a las demás organizaciones, sin embargo, un número mínimo de encuestados indicaron su desacuerdo a la pregunta planteada.

## Estrategias organizacionales

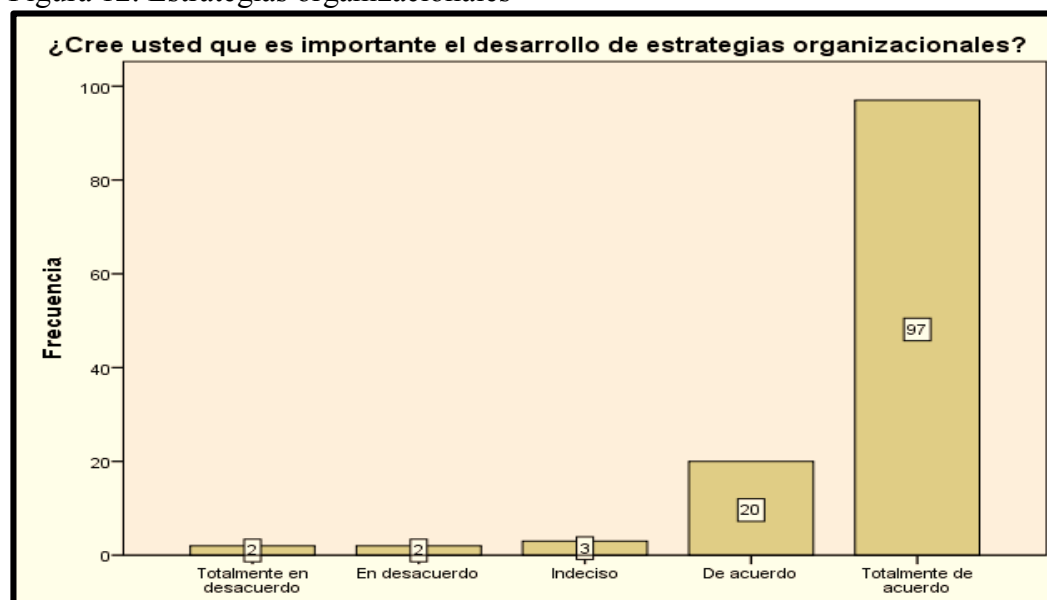
Tabla 16. Estrategias organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6
	En desacuerdo	2	1,6	3,2
	Indeciso	3	2,4	5,6
	De acuerdo	20	16,1	21,8
	Totalmente de acuerdo	97	78,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 12. Estrategias organizacionales



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Se puede observar en la gráfica que un mayor número de encuestados indican estar totalmente de acuerdo en la importancia del desarrollo de las estrategias organizacionales, debido que consideran las estrategias permiten motivar y comprometer al personal para lograr los objetivos empresariales, sin embargo, existe también se muestra un menor número de encuestados quienes declaran su desacuerdo con la interrogante planteada.

## Políticas empresariales

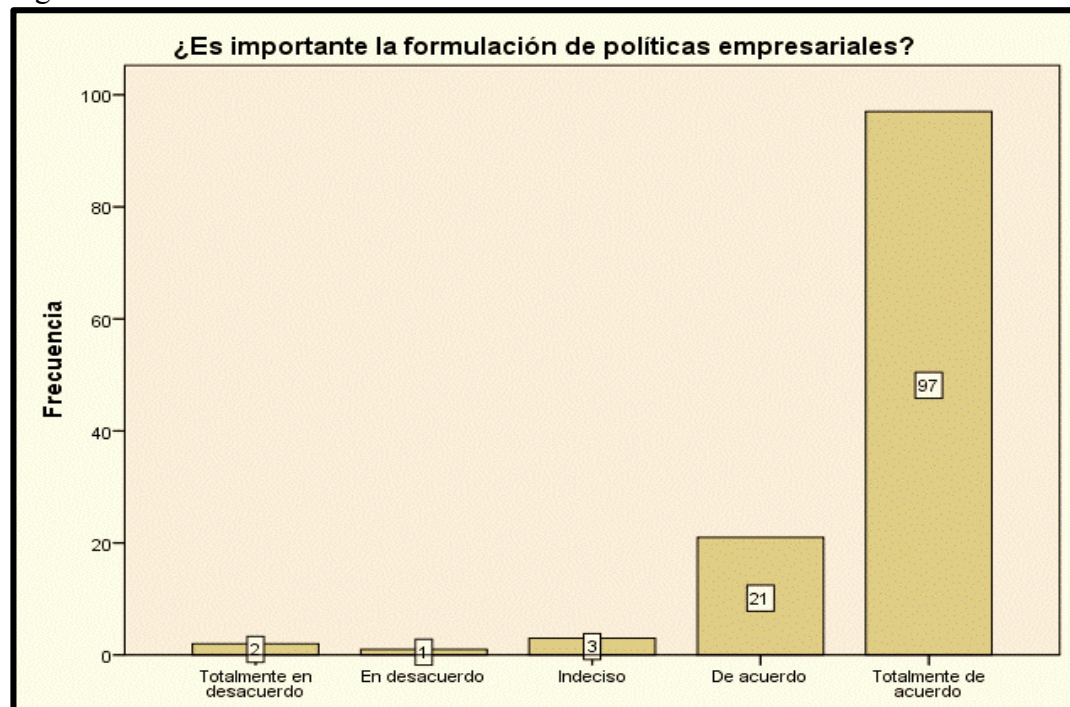
Tabla 17. Políticas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	1	,8	,8	2,4
Indeciso	3	2,4	2,4	4,8
De acuerdo	21	16,9	16,9	21,8
Totalmente de acuerdo	97	78,2	78,2	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 13. Políticas



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Se puede observar en la gráfica que un mayor número de encuestados indican estar totalmente de acuerdo en la importancia de la formulación de políticas empresariales, sin embargo, también se muestra el desacuerdo de un mínimo de encuestados, debido al desconocimiento del desarrollo de políticas, así como el nivel de educación que predomina en la organización.



## Programas

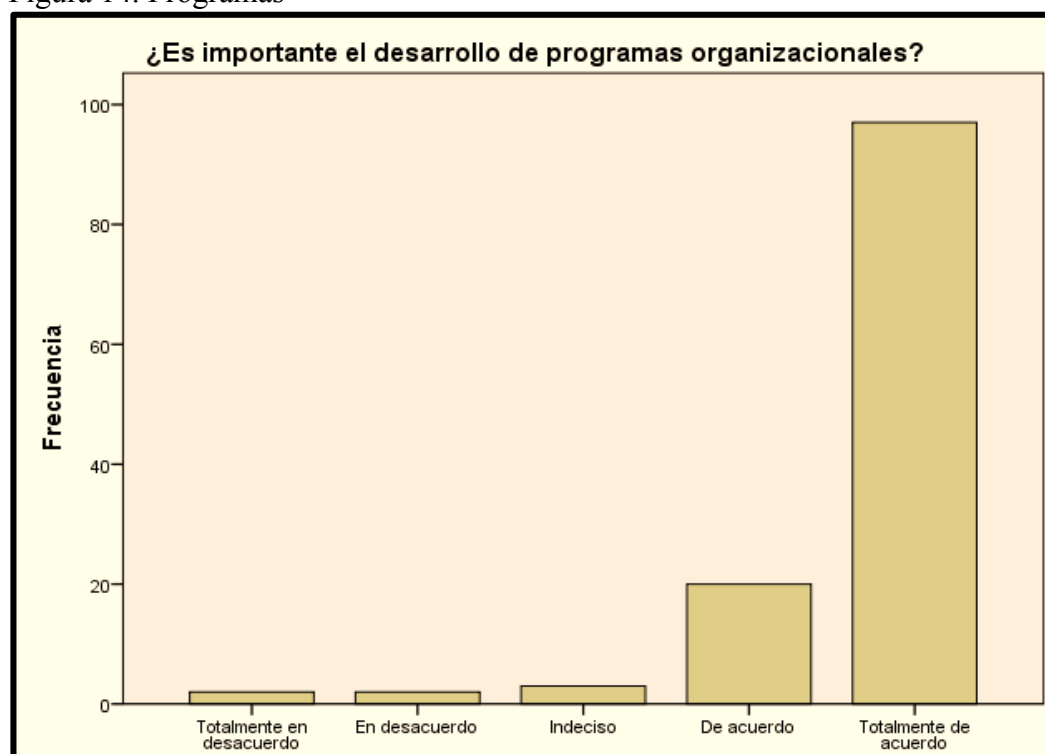
Tabla 18. Programas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8
	En desacuerdo	1	,8	1,6
	Indeciso	2	1,6	3,2
	De acuerdo	22	17,7	21,0
	Totalmente de acuerdo	98	79,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 14. Programas



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

En la gráfica se evidencia que existe una tendencia donde un número mayor de encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo con la importancia de desarrollar programas organizacionales, mientras que por otro lado también existe un pequeño grupo de encuestados que manifiestan estar indecisos y en desacuerdo debido al desconocimiento de los programas.

## Recursos

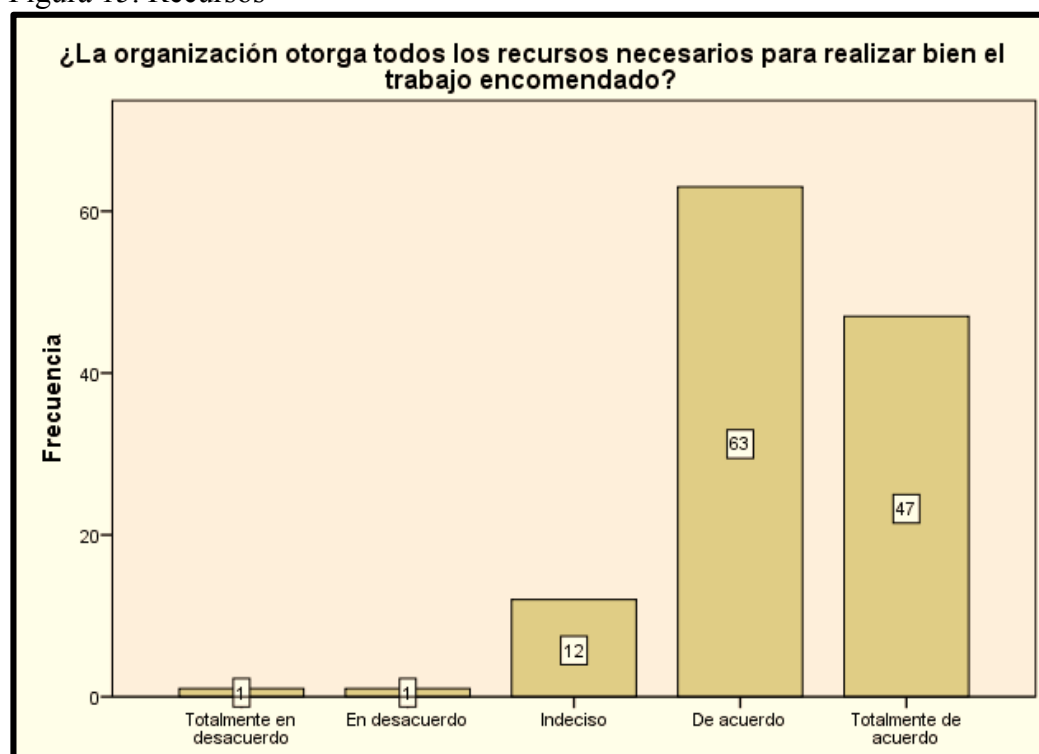
Tabla 19. Recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8
	En desacuerdo	1	,8	1,6
	Indeciso	12	9,7	11,3
	De acuerdo	63	50,8	62,1
	Totalmente de acuerdo	47	37,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 15. Recursos



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

La gráfica evidencia que existe un gran número de encuestados manifiestan estar de acuerdo que la empresa otorga todos los recursos necesarios para realizar bien el trabajo encomendado, debido que esto permite motivar al personal en sus labores diarias, sin embargo, también existen un mínimo de encuestados que indican estar indecisos y en desacuerdo con la interrogante planteada.

## Cultura organizacional

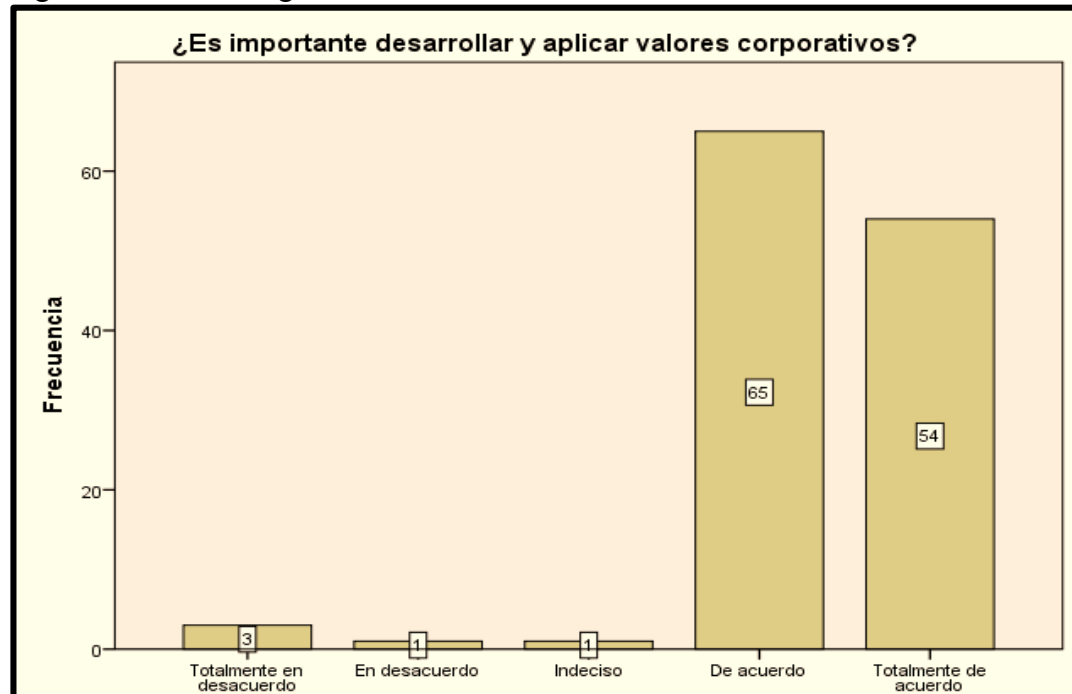
Tabla 20. Cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	1	,8	,8	3,2
Indeciso	1	,8	,8	4,0
De acuerdo	65	52,4	52,4	56,5
Totalmente de acuerdo	54	43,5	43,5	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 16. Cultura organizacional



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

La gráfica evidencia que existe una tendencia donde un número representativo de encuestados manifiestan estar de acuerdo en la importancia de desarrollar y aplicar los valores corporativos, considerando que los valores permiten motivar al personal en el desarrollo de las actividades diarias, mientras que también se evidencia la existencia de un porcentaje mínimo de encuestados que indican estar indecisos y en desacuerdo con la interrogante planteada.

## Estructura organizacional

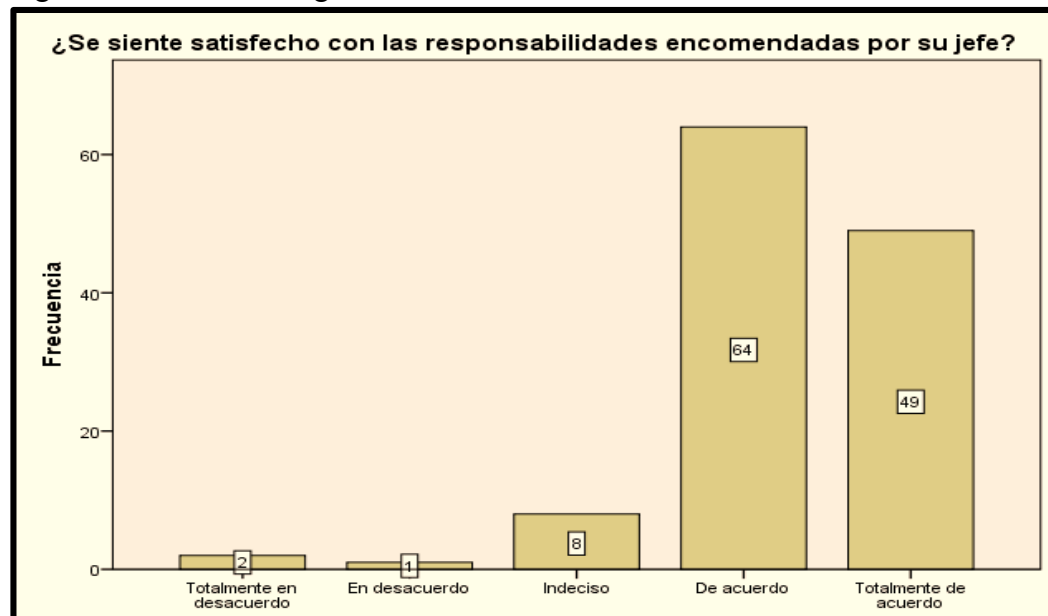
Tabla 21. Estructura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	1	,8	,8	2,4
Indeciso	8	6,5	6,5	8,9
De acuerdo	64	51,6	51,6	60,5
Totalmente de acuerdo	49	39,5	39,5	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 17. Estructura organizacional



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

La gráfica evidencia que existe una tendencia donde un número representativo de encuestados manifiestan estar de acuerdo con la interrogante planteada, debido que el área en el cual desempeñan sus funciones se genera un ambiente laboral seguro y confortable, otorgándole los recursos necesarios para realizar sus tareas, permitiendo satisfacción, sin embargo, también existen un porcentaje mínimo de encuestados que indican estar indecisos y en desacuerdo.

## Clima organizacional

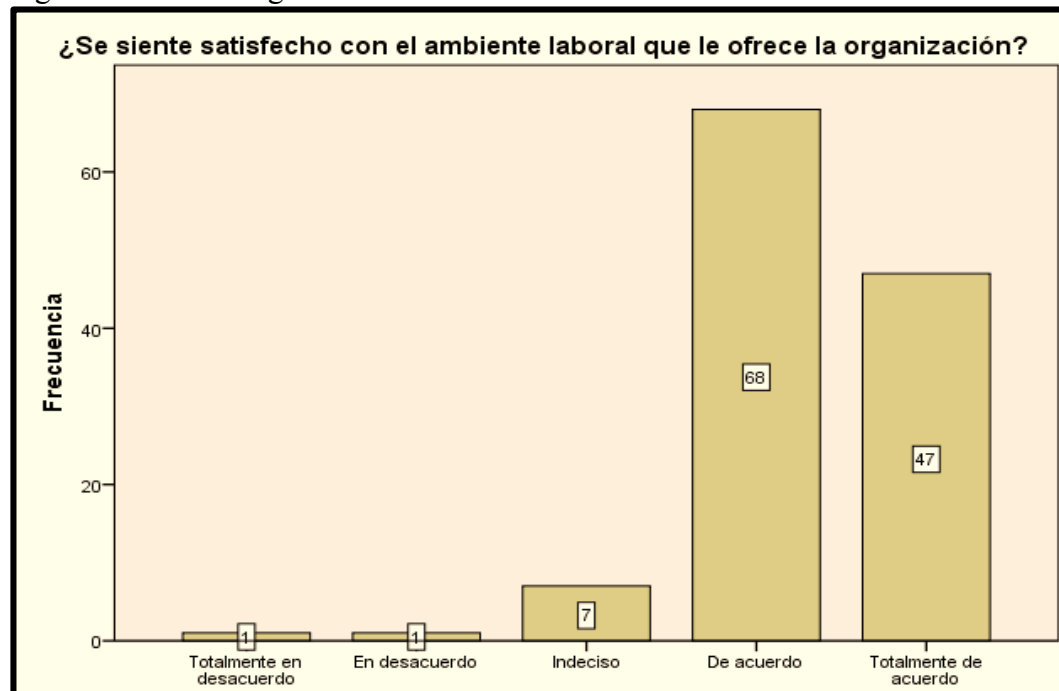
Tabla 22. Clima Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	1	,8	,8	1,6
Indeciso	7	5,6	5,6	7,3
De acuerdo	68	54,8	54,8	62,1
Totalmente de acuerdo	47	37,9	37,9	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 18. Clima Organizacional



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Se observa en la gráfica que un mayor número de encuestados indican estar totalmente de acuerdo con el clima laboral que ofrece la organización, debido que esta es segura y confortable, siendo una fortaleza para la empresa que deberá ser analizada para mantenerla o mejorarla, principalmente para el personal que aún no se siente conforme con el clima que esta empresa ofrece.

## Eficiencia

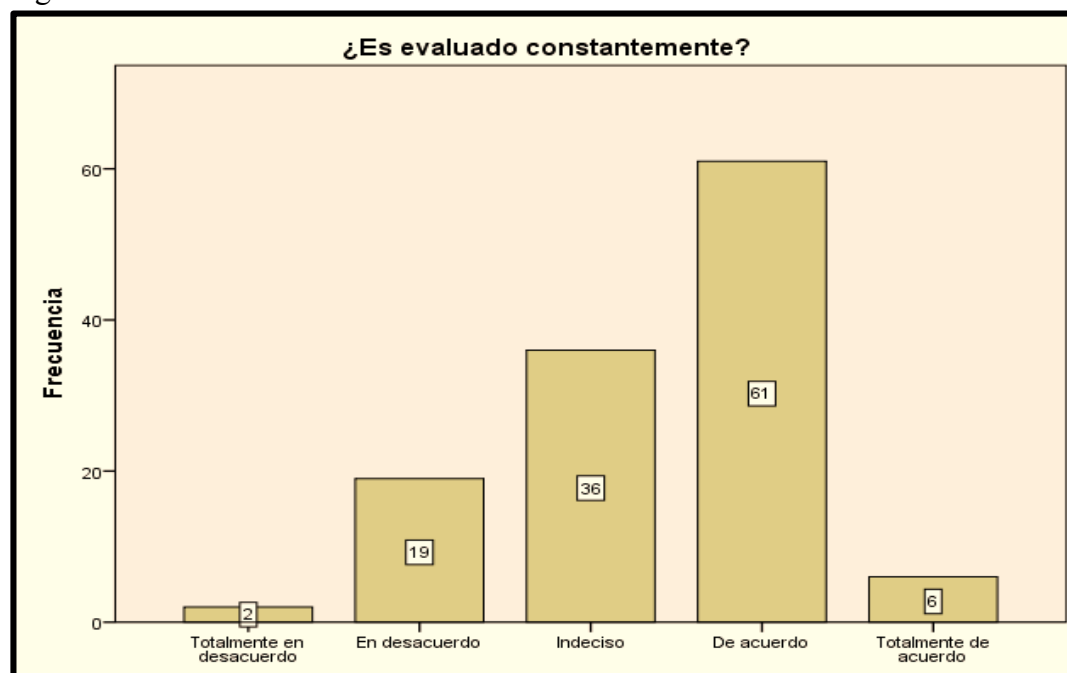
Tabla 23. Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1,6	1,6
	En desacuerdo	19	15,3	16,9
	Indeciso	36	29,0	46,0
	De acuerdo	61	49,2	95,2
	Totalmente de acuerdo	6	4,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 19. Eficiencia



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Se puede observar en la gráfica que un mayor número de encuestados manifiestan ser evaluados constantemente en la empresa, sin embargo, también existe un porcentaje menor de encuestados que manifiesta estar indeciso ante la interrogante planteada, por lo que se concluye que las evaluaciones no se aplican a todo el personal o se desconoce el momento cuando son evaluados.

## Eficacia

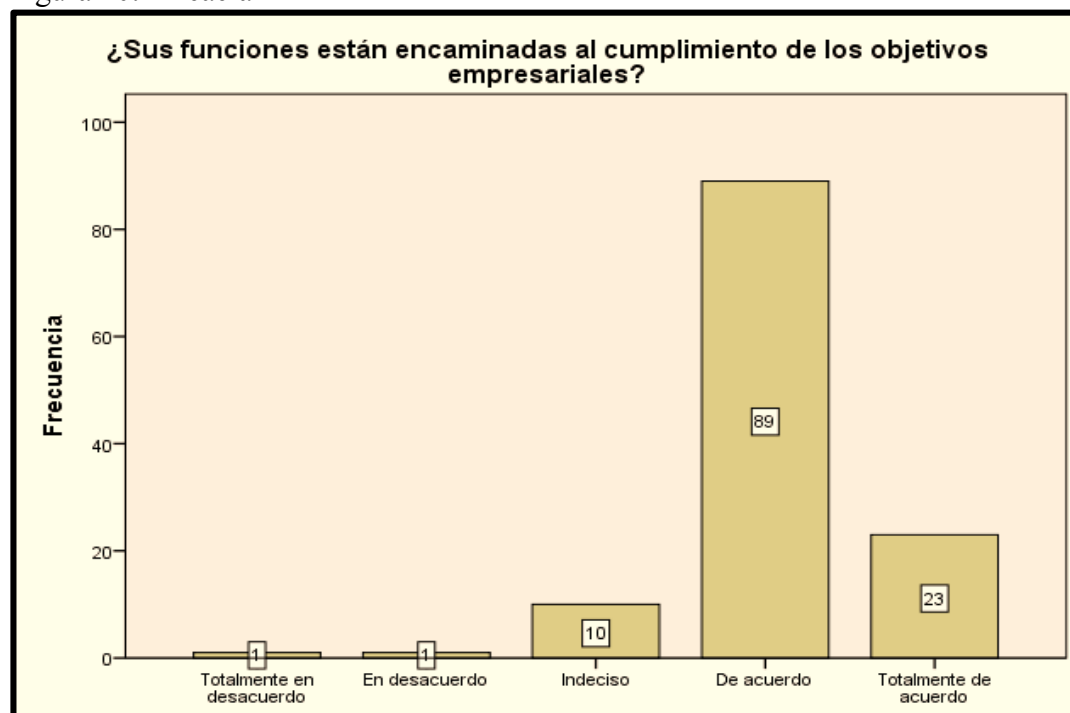
Tabla 24. Eficacia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	1	,8	,8	1,6
Indeciso	10	8,1	8,1	9,7
De acuerdo	89	71,8	71,8	81,5
Totalmente de acuerdo	23	18,5	18,5	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Figura 20. Eficacia



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

En la gráfica se evidencia una tendencia alta de encuestados quienes manifiestan estar de acuerdo en que sus funciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos empresariales debido que buscan ser mejores cada día para que la empresa crezca y sea competitiva en el mercado, sin embargo, también existe un menor número de encuestados que manifiestan lo contrario.

## Productividad

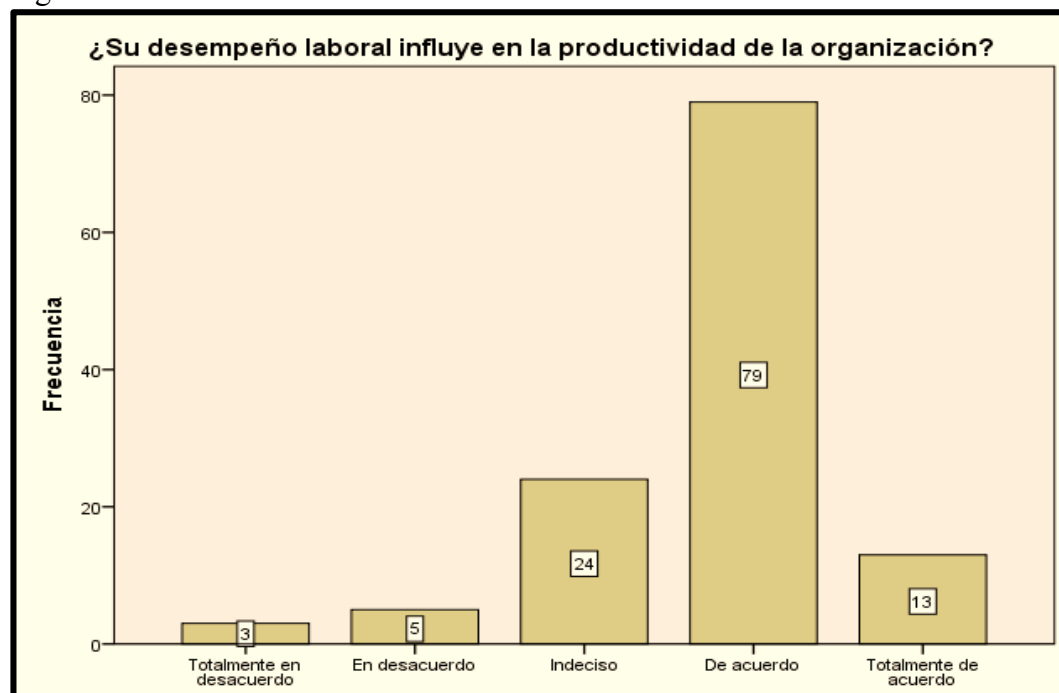
Tabla 25. Productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	5	4,0	4,0	6,5
Indeciso	24	19,4	19,4	25,8
De acuerdo	79	63,7	63,7	89,5
Totalmente de acuerdo	13	10,5	10,5	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas Empagran S.A

Figura 21. Productividad



**Elaborado Por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Encuesta a colaboradores del Laboratorio de larvas SANLAB S.A. - Empagran S.A.

Se evidencia una tendencia en donde el mayor número de encuestados está de acuerdo con que el desempeño laboral influye en la productividad organizacional, debido que si no se realiza el trabajo encomendado, no hay productividad, pero por otro lado también existe un pequeño grupo de encuestados quienes manifiestan estar indecisos y en desacuerdo con la interrogante planteada.



### **3.4.Limitaciones**

Para el presente trabajo investigativo, el investigador experimentó limitaciones entre ellas: distancia, tiempo y recursos económicos, debido que el laboratorio de larvas SANLAB S.A., se encuentra en el sector de Mar Bravo – Salinas, Zona sur de la provincia de Santa Elena, lugar por donde no concurren colectivos o transporte público que facilite llegar al lugar donde se desarrolló la investigación.

El tiempo de los colaboradores era limitado debido que el personal operativo está encargado de supervisar la producción, por lo tanto, no se logró reunir a todos ellos con el objetivo de aplicar los instrumentos de investigación de forma grupal, sin embargo, se procedió a realizarlo uno a uno, pese a que esto significó incurrir a más tiempo de lo planificado en el proceso de investigación.

Durante el proceso de entrevista, el investigador realizó una planificación para aplicar los instrumentos a los jefes departamentales como al gerente implicó con el objetivo de no interrumpir sus loables funciones, así como también coordinar días específicos para el personal que se encontraban fuera de la ciudad realizando capacitaciones.

### **3.5.Resultados y discusión**

Mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se determinó las necesidades del laboratorio de Larvas SANLAB S.A., para luego establecer estrategias organizacionales que logren fortalecer el desempeño laboral en la

empresa. Por lo tanto, como resultados de la aplicación de las técnicas de recolección de datos se obtuvo los siguientes resultados:

### **Ficha de observación**

- La organización no posee documentos formales donde establezca la misión, visión y objetivos organizacionales, que, de acuerdo a la revisión teórica, estos elementos son fundamentales para la organización, que permiten orientar a todos los niveles funcionales en los procesos que se llevan a cabo en la organización, para encaminar a los colaboradores al cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.
- Por otro lado, se evidenció que la inexistencia de una filosofía empresarial compuesta por la misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales provoca que en la organización no exista un mayor compromiso de los colaboradores con la empresa. Desde la alta cúpula no se promueve una cultura organizacional que pueda ser interiorizada por todos los integrantes de la organización.
- Se determinó que la empresa estudiada, no posee un plan estratégico, lo que, a concluir a la inexistencia de un análisis minucioso del entorno de la organización, considérese esto, tanto interno y externo. Sujetos a los trabajos revisados en el marco teórico, indican que, al no existir un plan estratégico las organizaciones no desarrollan objetivos empresariales claros para sus niveles estratégicos, mismos que pueden ser compartidos con sus colaboradores a fin de generar compromisos.

## **Entrevista**

- Mediante la entrevista realizada al personal administrativo del Laboratorio de Larvas SANLAB S.A. como empresa elegida por el investigador, se determinó que el personal está consciente sobre la importancia de desarrollar estrategias organizacionales, considerando que esto permite fortalecer el desempeño de los colaboradores y por ende el funcionamiento de la misma entidad, como varios autores lo plantean, sin embargo, no se los estaba aplicando.
- Se determinó que la empresa posee y ofrece todos los recursos necesarios para que los colaboradores realicen bien su trabajo, así como también la motivación para el cumplimiento de su tarea y un ambiente laboral seguro, sin embargo, la carencia de una filosofía empresarial provoca que no se cumplan los objetivos que realmente la empresa desea alcanzar, considerando la revisión literaria, cuyos trabajos investigativos concuerdan que la carencia de una filosofía genera que la empresa no sea competitiva.
- SANLAB S.A., es una empresa con poco tiempo en la actividad productiva, sin embargo, la investigación demostró que la empresa ha alcanzado ingresar a varios mercados a nivel nacional, gracias al desempeño de su personal, que es evaluado constantemente para mejorar procesos, sin embargo, la empresa no refleja una filosofía empresarial que permita ser interiorizada por todos los integrantes los clientes internos y externos, así como también que sirva para trazar el rumbo que la empresa desea seguir.

## **Encuesta**

- Un mayor porcentaje de personas encuestadas pertenecen al género masculino, mientras que en menor proporción se encuentra al género femenino, debido a la actividad del negocio, donde predomina la educación de nivel básico segundo por un porcentaje de personal que no tiene ningún nivel de educación.
- Existe una tendencia alta de encuestados que indican estar totalmente de acuerdo en que la planeación permite el logro de objetivos empresariales, así mismo, generar estrategias organizacionales es de gran importancia, debido es donde nace el desarrollo de la filosofía empresarial, estableciendo metas, ideales, valores, sueños, reflejados en una misión y visión.
- Se demostró que gran parte del número de encuestados están totalmente de acuerdo en que la filosofía empresarial debe ser transmitido y encontrarse a la vista de los clientes internos y externos, debido que a varias empresas estudiadas en la revisión literaria indican que estos elementos proporcionan compromiso y responsabilidad para con los colaboradores, clientes y entorno, generando ventaja competitiva.

### **3.6. Esquema de propuesta**

#### **Nombre de la propuesta**

Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

## **Objetivo de la propuesta**

Proponer estrategias organizacionales que permita el fortalecimiento del desempeño laboral en el laboratorio de larvas SANLAB S.A., mediante el desarrollo de un plan estratégico.

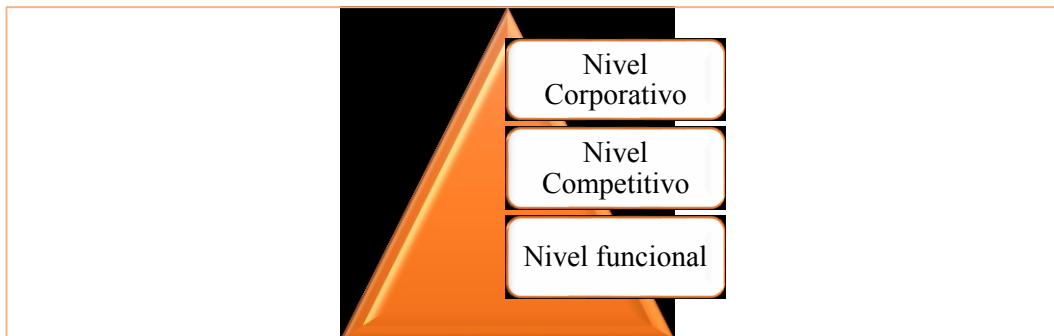
## **Justificación**

Hoy en día, las empresas se vuelven más exigentes en cuanto al modo de competir, debido a la adopción de técnicas enfocadas a nuevas estrategias organizacionales con el propósito de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, y con la intención de establecerse metas que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos en todos los niveles jerárquicos.

El presente trabajo tiene un enfoque en el desarrollo de estrategias organizacionales que permitan fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de Larvas SANLAB S.A., a través de un plan estratégico que constituye un gran aporte para la dirección administrativa, con el fin de integrar de manera efectiva las funciones para todos los niveles jerárquicos en beneficio de la empresa.

Así también la planeación estratégica constituye una herramienta importante para la organización, debido que permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las empresas en un entorno cambiante, a través de la aplicación de estrategias en todos sus niveles, desde el corporativo, competitivo y funcional sujetos al modelo de los autores Heizer, Jay; Render, Barry de su libro de Dirección de la producción y de operaciones.

Figura 22. Niveles estratégicos



**Fuente:** (Heizer & Render, 2015)

Para las organizaciones, la planeación estratégica permite el desarrollo, desempeño y crecimiento, por lo tanto, es fundamental crear modelos de planeación estratégica apropiados a las necesidades de las empresas para ello se aplicó la estructura de planeación de los autores Carlos Montes, Omar Montilla, Eutimio Mejía desarrollado en su libro de Control y evaluación de la gestión organizacional (2014)

### **Misión**

Somos un laboratorio que se dedica a la producción de larvas de camarón, que sirve al mercado nacional mediante el cumplimiento de estándares de calidad y servicio establecidos en la normativa vigente, gracias al trabajo mancomunado del talento humano para garantizar la trazabilidad del producto de la mano con el medio ambiente.

### **Visión**

Ser líderes en la producción de larvas de camarón a mediano plazo, mediante el continuo mejoramiento en las etapas de producción y la evolución progresiva en tecnología para la obtención del producto final con altos estándares de calidad que permita su comercialización a nivel nacional e internacional, con crecimiento

dinámico y fructífero gracias al trabajo del talento humano capacitado y comprometidos con el medio ambiente.

### **Valores corporativos**

- **Responsabilidad:** Actuar de forma positiva con los clientes internos y externos, proveedores y comunidad, mediante la ejecución de políticas comprometidas con el medio ambiente.
- **Lealtad:** Compromiso profunda de las partes interesadas con la empresa en todos sus procesos y etapas.
- **Calidad:** Calidad en la producción de larvas de camarón con el propósito de cuidar minuciosamente la trazabilidad del producto, cumpliendo con los estándares establecidos.
- **Eficiencia:** Manejo óptimo de los recursos, quienes, comprometidos con la filosofía de la organización, adoptan permanentemente una conducta productiva en el área se desempeñan.
- **Confianza:** Cultivar la confianza mediante acciones y palabras que permita generar un mejor clima laboral para todos quienes integran SANLAB S.A., en todos los niveles jerárquicos.
- **Respeto:** Impulsar la convivencia pacífica mediante la aceptación y apreciación de cualidades y derechos de cada integrante de la organización y demás partes interesadas.

- **Compañerismo:** trabajo mancomunado que se fundamenta en el compañerismo y trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

## **Objetivos empresariales**

### **Objetivo general**

Cumplir con procesos de calidad, en cada etapa de producción, mediante el compromiso de cada uno de los colaboradores de la organización, garantizando productos de excelencia a través de la supervisión, en todo el ciclo productivo de larvas y post larvas.

### **Objetivos específicos:**

- Proporcionar un ambiente laboral confiable y pacífico para todos los agentes involucrados, que contribuya a un rendimiento óptimo en todas las áreas de trabajo.
- Incentivar a nuestro talento humano, quienes, a través del compromiso y esfuerzo, hacen posible el desarrollo del proceso productivo que cumpla con los estándares de calidad establecidos.
- Abastecer de un producto de calidad a nuestros clientes externos de manera efectiva y en el tiempo requerido, brindando confianza a todos quienes nos prefieren, logrando el liderazgo en el mercado mediante un crecimiento dinámico y fructífero.



## MATRIZ FODA - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS LABORATORIO DE LARVAS SANLAB S.A

**Tabla 26. Formulación de estrategias**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena infraestructura</li> <li>2. Ubicación idónea para la producción de la especie</li> <li>3. Disponibilidad de recurso humano para la ejecución de la larvicultura</li> <li>4. Personal capacitado en la producción de larvas</li> <li>5. Compromiso de los colaboradores en las actividades designadas</li> <li>6. Buena relación con proveedores</li> <li>7. Personal motivado</li> <li>8. Buen clima organizacional</li> <li>9. Personal con experiencia en el sector productivo</li> <li>10. Buen manejo de inventario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de equipos tecnológicos</li> <li>2. Ausencia de filosofía empresarial</li> <li>3. Carencia de estrategias organizacionales</li> <li>4. Ausencia de herramientas de control de personal</li> <li>5. Carencia de objetivos empresariales claros</li> <li>6. Falta de comunicación de filosofía empresarial</li> <li>7. Costos elevados para equipar las zonas de cultivo</li> <li>8. Negocio de alto riesgo</li> <li>9. Poca inversión en marketing</li> <li>10. No cuenta con departamento de I&amp;D</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apalancamiento financiero con proveedores</li> <li>2. Alianzas estratégicas</li> <li>3. Fidelidad de los clientes</li> <li>4. Penetración a nuevos mercados</li> <li>5. Especies para la producción</li> <li>6. Asociación de Laboratorios de Larvas de Camarón de la Península de Santa Elena.</li> <li>7. Cuenta con proveedores de equipos y maquinarias</li> <li>8. Adquisición de equipos tecnológicos</li> <li>9. Acceso a créditos en instituciones financieras</li> <li>10. Instituciones públicas que incentivan la inversión en el sector</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar el conocimiento de los colaboradores altamente capacitados que permita ofrecer un producto de calidad en la industria para fidelizar los clientes e incursionar en nuevos mercados</li> <li>2. Generar un sistema de inventarios que permita determinar las existencias/ no existencias de todos los materiales necesarios para operar en la empresa junto con la base de datos de los proveedores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar la filosofía empresarial y objetivos organizaciones para fortalecer el desempeño laboral y generar competitividad</li> <li>2. Establecer programas de comunicación para la difusión de la filosofía empresarial y objetivos organizacionales.</li> </ol>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de potenciales competidores en el mercado.</li> <li>2. Impacto por fenómenos naturales.</li> <li>3. Riesgo de enfermedades de orden natural.</li> <li>4. Aparición de nuevas epidemias que afecten a la producción</li> <li>5. Cambios en las leyes y políticas en la acuicultura.</li> <li>6. Crecimiento del poder de negociación de los clientes</li> <li>7. Incremento en el costo de insumos</li> <li>8. Aumento de costos en maquinarias</li> <li>9. Escases de materia prima</li> <li>10. Baja en los precios por sobreproducción en el mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal de la organización mediante cursos de actualización y conocimiento de riesgos en la producción de larvas.</li> <li>2. Desarrollar protocolos de prevención y planes de contingencia para enfrentar posibles fenómenos naturales y enfermedades de orden natural.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer indicadores de evaluación de desempeño, que permita controlar las tareas diarias y optimizar los recursos</li> <li>2. Definir medios virtuales que permitan comunicar la actividad de la empresa para incursionar en nuevos mercados.</li> </ol>

**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Formulación de estrategias

## Estrategias

- Desarrollar la filosofía empresarial y objetivos organizaciones para fortalecer el desempeño laboral y generar competitividad
- Realizar programas para la socialización y comunicación de la filosofía empresarial, que permita la creación de una sólida cultura organizacional que busca el incremento de la eficiencia y eficacia en las labores asignadas para los integrantes de la entidad.
- Establecer indicadores de evaluación de desempeño, que permita controlar las tareas diarias y el cumplimiento de los objetivos.
- Promover los incentivos que permita el mejoramiento del desempeño laboral.

## Meta

Al término de cada semestre, mediante la evaluación de desempeño, se determinará el crecimiento del desempeño laboral en un 20%.

## Proceso



**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Montes, Montilla & Mejía desarrollado (2014)

Estrategia Organizacional		Programa No. 1						
Estrategia	Políticas	Táctica	Responsable	Tiempo	Recurso			
Desarrollar la filosofía empresarial y objetivos organizaciones para fortalecer el desempeño laboral y generar competitividad	Realizar mesas de trabajo con los diferentes niveles jerárquicos y acoger las diferentes ideas para el desarrollo de la filosofía empresarial.	Reunir al personal de todos los niveles jerárquicos de acuerdo a un cronograma	Alta gerencia	1 mes	<b>Humano:</b> Alta gerencia, jefe de talento humano, administrador técnicos y operarios			
	Realizar una mesa de trabajo con la alta cúpula con la propuesta de la filosofía empresarial.		Jefe de talento humano					
	Definir los elementos necesarios para el desarrollo de la filosofía.		Administrador	<b>Presupuesto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>CU</b>	<b>CT</b>
	Presentar un borrador de la filosofía empresarial				1	Equipo de computación	\$ 400,00	\$ 400,00
	Realizar ajustes				1	resma de hoja	\$ 3,00	\$ 3,00
	Entrega del producto final.				50	Esferos	\$ 0,10	\$ 5,00
					<b>TOTAL</b>	<b>\$408,00</b>		

**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Carlos Montes, Omar Montilla, Eutimio Mejía. 2014

Estrategia Organizacional		Programa No. 2						
Estrategia	Políticas	Táctica	Responsable	Tiempo	Recurso			
Realizar la socialización y comunicación de la filosofía empresarial, que permita el incremento de la eficiencia y eficacia en las labores asignadas para los integrantes de la entidad.	Realizar un cronograma de socialización de los elementos en mención.	Fomentar la filosofía empresarial en las reuniones de trabajo.	Jefe de talento humano Administrador Técnicos	1 mes	<b>Humano:</b> Alta gerencia, administrador, jefe de talento humano, técnicos y operarios			
	Definir los medios a utilizar para la difusión	Hacer uso de los medios de comunicación (correos electrónicos, WhatsApp, Facebook) para enviar la filosofía empresarial.	<b>Presupuesto</b>			<b>Materiales:</b> Equipo de computación, Marcos Impresiones		
	Controlar y dar seguimiento al cumplimiento de la comunicación de la filosofía empresarial.			<b>Cant.</b>		<b>Descripción</b>	<b>CU</b>	<b>CT</b>
				1		Equipo de computación	\$ 400,00	\$ 400,00
		10		Cuadros		\$ 8,00	\$ 80,00	
	20	Impresiones	\$ 2,00	\$ 44,00				
					<b>TOTAL</b>	\$524,00		

**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Carlos Montes, Omar Montilla, Eutimio Mejía. 2014

Desempeño Laboral		Programa No. 3					
Estrategia	Políticas	Táctica	Responsable	Tiempo	Recurso		
Establecer indicadores de evaluación de desempeño, que permita controlar las tareas diarias y el cumplimiento de los objetivos.	Definir indicadores para la evaluar el desempeño por objetivos	Al término de cada semestre el personal con mejor puntuación en la evaluación de desempeño será incentivado	Jefe de talento humano	Cada 6 meses	<b>Humano:</b> Alta gerencia, jefe de talento humano, técnicos y operarios		
			Técnicos		<b>Materiales:</b> Equipo de computación, Resma de hojas Impresiones		
	<b>Presupuesto</b>		Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos empresariales.	<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>CU</b>	<b>CT</b>
				1	Equipo de computación	\$ 400,00	\$ 400,00
			1	Resma de hojas	\$ 3,00	\$ 3,00	
			100	Impresiones	\$ 0,03	\$ 3,00	
				<b>TOTAL</b>	\$406,00		

**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Carlos Montes, Omar Montilla, Eutimio Mejía. 2014

Desempeño Laboral		Programa No. 4						
Estrategia	Políticas	Táctica	Responsable	Tiempo	Recurso			
Establecer indicadores de evaluación de desempeño, que permita controlar las tareas diarias y el cumplimiento de los objetivos.	Incentivar al empleado con mayor puntuación para el logro de los objetivos empresariales.	Se realizará la entrega de un bono de \$50 al mejor empleado del mes, quien haya obtenido la puntuación más alta en relación a los objetivos empresariales.  Se entregará una gift card de \$20 a los dos empleados que se encuentren dentro de los siguientes mejores puntuados.  Se realizará la entrega de placas de reconocimiento por ser los empleados del periodo semestral.	Jefe de talento humano	Cada 6 meses	<b>Humano:</b> Alta gerencia, jefe de talento humano, técnicos y operarios			
					<b>Materiales:</b> Gift Card – Órdenes de compra Bonos Placas de reconocimiento			
					<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>CU</b>	<b>CT</b>
					2	Gift Card	\$ 20,00	\$ 40,00
					1	Bonos	\$ 50,00	\$ 50,00
		3	Placas de reconocimiento	\$ 10,00	\$ 30,00			
					<b>TOTAL</b>	\$120,00		

**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

**Fuente:** Carlos Montes, Omar Montilla, Eutimio Mejía. 2014

### **3.7.Conclusiones**

- Mediante un estudio investigativo de enfoque mixto, se logró determinar que la organización no cuenta con estrategias organizacionales que logren comprometer a los colaboradores con sus funciones y por ende esto se refleja en el desempeño laboral, provocando que no se desarrolle un trabajo eficaz y eficiente.
- Mediante un análisis situacional se determinó que la organización no cuenta con una filosofía clara, sin embargo, los integrantes de la organización consideran que el desarrollo de la filosofía empresarial como estrategias organizacionales, permite mejorar el desempeño en la entidad, con el objetivo de ser más productivos y generar ventaja competitiva.
- Mediante la revisión literaria y teórica, se determinaron las dimensiones de las variables de estudio para entender que la filosofía empresarial se encuentra constituido por la misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales que permite fortalecer el desempeño laboral en todos sus niveles funcionales, obteniendo resultados favorables en las empresas.
- Proponer la filosofía empresarial como estrategia organizacional en un plan estratégico permitirá a la entidad generar compromisos individuales y colectivos, para evitar que se evadan responsabilidades y se cumplan con los objetivos que persigue la organización y así fortalecer el desempeño laboral.

### **3.8. Recomendaciones**

- Se recomienda que mediante la gestión administrativa se considere un análisis constante del comportamiento y cumplimiento de las funciones de los miembros de la entidad, así como también, los altos mandos generen sentido de perennidad y compromisos individuales y colectivos encaminadas al éxito de la organización.
- Se recomienda realizar un análisis situacional de la organización de forma constante, lo cual permite determinar factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa, con el objetivo de aplicar correctivos, prever situaciones y establecer estrategias para la gestión administrativa.
- Se recomienda a la alta gerencia de la organización, comprender las dimensiones que componen a las variables de estudio desarrolladas en el presente trabajo, permitiendo desarrollar estrategias para fortalecer el desempeño laboral de la empresa en base a una filosofía empresarial clara compartido con todos los integrantes de la entidad
- Se recomienda la implementación de las estrategias organizacionales establecidas en la propuesta, que detalla puntos importantes para su desarrollo y evaluación, con el propósito de fortalecer el desempeño laboral y se cumplan con los objetivos que persigue la organización generando ventaja competitiva.



## **Bibliografía**

- Acebo, M. (2018). *Estudios Industriales: Orientación estratégica para la toma de decisión*. Guayaquil: ESPAE: Escuela Superior Politecnica dle Litoral. Recuperado el febrero de 2019
- Albi, E. (2015). *Evaluación de la eficiencia pública. El control de eficiencia del Sector Público*. Madrid: Instituto de estudios Fiscales: Hacienda Pública Española. Recuperado el 2019
- Benavides, J. (2014). *Administracion* (Segunda ed.). México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el mayo de 2019
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda ed.). Bogotá , Colombia: Pearson. Recuperado el mayo de 2019
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID. Recuperado el mayo de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Carvajal, J., Delgado, E., Forero, E., & Ferro, J. (2013). *Psicología Organizacional: Perspectivas y avances* (Primera ed.). Bogotá, Colombia . Recuperado el junio de 2018
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de Recursos humanos* (Décima edicion ed.). México, México: Mc Graww Hill Interamericana Editores, S.A. Recuperado el Mayo de 2019

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 2019
- Chica, O., & Sánchez, J. (2017). *Utopía de la formación emocional en las organizaciones educativas* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Unimagdalena. Recuperado el junio de 2018
- Consejo Nacional de planificación (CNP). (2017). *Plan nacional de desarrollo 2017 - 2021*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades, Quito. Recuperado el junio de 2018
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Constitución, Quito - Ecuador. Recuperado el junio de 2018
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*(35), 152-181. Recuperado el mayo de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Daft, R. (2013). *Teoría y diseño Organizacional* (Unodécima ed.). (G. Meza, Trad.) Monterrey, México: Cengage Learning. Recuperado el junio de 2019
- Dailey, R. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Santa Fé, México: Edinburgh Business School. Recuperado el enero de 2019
- Delfín, F., & Acosta, M. (Junio de 2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial / Analysis and relevance in business development. *Revista científica Pensamiento y Gestión*(40), 20-24. Recuperado el Abril de 2019, de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8810/9526>

Diego, M., & Cuartas, J. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: Revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 12(1), 153-168. Recuperado el mayo de 2019

Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones* (Primera ed.). Lima, Perú: IICO. Recuperado el mayo de 2019

Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de la administración estratégica*. México, México: Pearson. Recuperado el 2019

Fuentes, M., & Córdón, E. (2016). *Fundamentos de dirección y administración de empresas* (Tercera ed.). Madrid, España: Pirámide. Recuperado el mayo de 2019

Galán, I. (2014). *Diseño Organizativo* (Segunda ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A. Recuperado el 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=yZjLAgAAQBAJ&pg=PA92&dq=procesos+administrativos+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqjrzu7KPiAhXEjVkkKHS-tAJM4FBDoAQgvMAI#v=onepage&q=procesos%20administrativos%202014&f=false>

Gary, D. (2015). *Administración de recursos Humanos* (Catorceava ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación. Recuperado el junio de 2018

- Gómez, J. (2014). *Principios de Administracion de Empresas* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: CESA. Recuperado el mayo de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=u4F-DwAAQBAJ&pg=PA1&dq=principios+de+la+administracion+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjaj8einKbiAhWNg-AKHaGDASEQ6AEILjAB#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administracion%202014&f=false>
- Gómez, L., Mejía, D., & Cardy, R. (2016). *Direccion de recursos humanos*. (M. Romo, Ed.) Madrid, España: Person Educación. Recuperado el junio de 2018
- Grueso, M. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Universidad del Rosario. Recuperado el junio de 2018
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Direccion de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas* (Onceava ed.). Madrid, España: Pearson Educacion S.A. Recuperado el mayo de 2019
- Hernández, M. (2013). *Estrategias Gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la parroquia Tamare del Municipio de Mara*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Herrera, J. (2015). *Gestión estratégica Organizacional*. México: Ecoe Ediciones. Recuperado el abril de 2019

- Hill, C., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teorías y casos. un enfoque integral* (Onceava ed.). México, México: Cengage Learning.  
Recuperado el 2019
- Juve, D. (2015). *Formulacion Estrategica*. Mexico, México: Mc Graw Hill.  
Recuperado el 2019
- Lobato, P. (2018). *Estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral en el Hotel Casa Real de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado el mayo de 2019
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica* (Primera Edición Ebook ed.). México, México: Patria. Recuperado el mayo de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=HPHhBAAQBAJ&dq=ESTRATEGIAS+ADMINISTRATIVAS+PDF+2014&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=HPHhBAAQBAJ&dq=ESTRATEGIAS+ADMINISTRATIVAS+PDF+2014&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Martínez, J. (2016). *Estrategias Gerenciales para la optimización del desempeño laboral en la empresa fríos Armando C.A. en el año 2016*. Instituto Universitario de tecnología Coronel "Agustin Codazzi". Barinas: Instituto Universitario de tecnología Coronel "Agustin Codazzi". Recuperado el mayo de 2019
- Ministerio de Acuicultura y Pesca. (2014). *Instituto Nacional de pesca*. MAP. Recuperado el mayo de 2018, de <http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/Laboratorios-de-Larvas.pdf>

- Ministerio de Acuicultura y pesca. (2017). *MAP*. Recuperado el junio de 2018, de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-seguro-productivo-para-el-sector-camaronero/>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico* (Primera ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el mayo de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=mintzberg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB5pL\\_y7DiAhUmnuAKHTwaDrUQ6AEINDAC#v=onepage&q=mintzberg&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&dq=mintzberg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB5pL_y7DiAhUmnuAKHTwaDrUQ6AEINDAC#v=onepage&q=mintzberg&f=false)
- Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas / Organizational behavior and its importance for business administration. *Ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 498-510. Recuperado el 2019
- Montes, C., Montilla, O., & Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional* (Primera edición ed.). Bogotá, Colombia. Recuperado el mayo de 2019
- Moreno, C. (2014). *Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior en México* (Primera ed.). México: Editorial Universitaria. Recuperado el 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=\\_92bBQAAQBAJ&pg=PT77&dq=teoria+organizacional+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD9rebk6biAhVLuVvKkHQ9HBuoQ6AEIUTAH#v=onepage&q=teoria%20organizacional%202014&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=_92bBQAAQBAJ&pg=PT77&dq=teoria+organizacional+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD9rebk6biAhVLuVvKkHQ9HBuoQ6AEIUTAH#v=onepage&q=teoria%20organizacional%202014&f=false)

- Moreno, L. (2017). *Decreto ejecutivo 06 de mayo 2017*. República del Ecuador .  
Quito: Constitución de la Republica del Ecuador. Recuperado el junio de  
2019, de [http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/wp-  
content/uploads/2017/10/DECRETO-6.pdf](http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/DECRETO-6.pdf)
- Munch, L. (2014). *Administracion gestión organizacional, enfoques y proceso  
administrativo* (Segunda ed.). México, México: Pearson. Recuperado el  
mayo de 2019
- Olivareas, R. (Octubre de 2015). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para  
la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y  
Costco. *International Journal of Good Conscience.*, Vol. 8(Nùm. 3), Pag.  
20. Recuperado el mayo de 2018
- Orozco, L., Chavarro, D., & Rivera, H. (diciembre de 2014). Estrategia y  
conocimiento en la gestión organizacional. *Revista universitaria*, 37-58.  
Recuperado el 2019
- Plan nacional de desarrollo, toda una vida. (2017). *Plan nacional de desarrollo,  
toda una vida*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional. Recuperado el Enero  
de 2019
- Revista Líderes. (30 de Enero de 2018). *Marternidades de Larvas*. Recuperado el  
abril de 2019, de [https://www.revistalideres.ec/lideres/camaron-  
produccion-exportaciones-acuacultura-lideresexpres.html](https://www.revistalideres.ec/lideres/camaron-produccion-exportaciones-acuacultura-lideresexpres.html)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México:  
Pearson. Recuperado el mayo de 2019

- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (Decimoséptima ed.). México, México: Pearson. Recuperado el mayo de 2019
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicación* (Octava ed.). México: Pearson. Recuperado el mayo de 2019
- Rojas, C. (2016). *Empresas competitivas: Cómo lograrlas*. Bogotá: Ram ediciones digitales. Recuperado el enero de 2019
- Romero, J., & Rodriguez, E. (2016). Desarrollo de una cultura de calidad. *Pistas*, 1, 1-5. Recuperado el diciembre de 2018
- Ruiz, E., Gago, M., & Carmen García, S. L. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Mc Graw Hill.
- Sanchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Esic. Recuperado el mayo de 2019, de [https://books.google.com.ec/books?id=keXvAgAAQBAJ&pg=PA159&dq=eficiencia+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_kvNPgaTiAhWv1FkKHRfMCbQQ6AEIRTAG#v=onepage&q=eficiencia%20en%20las%20organizaciones&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=keXvAgAAQBAJ&pg=PA159&dq=eficiencia+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_kvNPgaTiAhWv1FkKHRfMCbQQ6AEIRTAG#v=onepage&q=eficiencia%20en%20las%20organizaciones&f=false)
- Serrate, A., Portuondo, A., Sanchez, N., & Suárez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la actividad grupal/ Evaluation of organitational culture and its impact on the group effectiveness. *Revista de Ingenieria industrial*(1), 2-12. Recuperado el 2019



Subsecretaria de Acuicultura. (agosto de 2018). *Laboratorios registradas y aprobadas*. Quito: Ministerio de acuicultura y pesca. Recuperado el mayo de 2019

Torres, Z. (octubre de 2014). *Administración Estratégica* (Primera edición Ebook ed.). México, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el mayo de 2019, de Google book:  
[https://books.google.com.ec/books?id=NNThBAAQBAJ&dq=ESTRATEGIAS+ADMINISTRATIVAS+PDF+2014&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=NNThBAAQBAJ&dq=ESTRATEGIAS+ADMINISTRATIVAS+PDF+2014&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Planeacion y Control* (Primera Edición Ebook ed.). México, México: Grupo Editoriasl Patria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=e9PhBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ESTRATEGIAS+ADMINISTRATIVAS+PDF+2014&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUIMyPnaHiAhVvzlkKHeTtDhcQ6AEIXjAJ#v=onepage&q&f=false>

Vallejo, O. (Octubre de 2015). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo/ Occupational adaptation: The key to performance and job satisfaction. *Vol. 2(Nº 1)*, 171-176. Recuperado el enero de 2019

Viñarás, M., Lorenzo, F. C., & Herranz, J. (Octubre de 2015). Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo. *Revista de Ciencias Sociales*(Nùm. 14), pag. 379- 410. Recuperado el mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530012.pdf>

- Wehrich, H., Cannice, M., & Koonts, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (Decimoquinta ed.). México: Mc Graw Hill . Recuperado el 2019
- Williams, C. (2013). *Admon: Administración* (Sexta ed.). México, México: Cengage Learning. Recuperado el mayo de 2019

**Anexos**  
**Anexo 1. Matriz de consistencia**

Título de Investigación	Problema	Objetivos	Idea a Defender	Variables	Dimensiones	Indicadores			
Estrategias Organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el laboratorio de Larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.	<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Proponer estrategias organizacionales permitirá fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018?	Desarrollar estrategias organizacionales que permitan el fortalecimiento del desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., mediante un estudio investigativo con enfoque mixto.	Desarrollar estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018	<b>Variable Independiente:</b> Estrategias organizacionales	Procesos administrativos	Planificación			
	<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b> ¿Cuál es la situación actual en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A.?		<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> Realizar un análisis situacional en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., mediante la aplicación de investigación exploratoria.			Determinar las dimensiones que permitan el desarrollo de estrategias organizacionales para el fortalecimiento del desempeño laboral en el laboratorio de larvas SANLAB S.A. mediante el enfoque teórico y experto.	Plan estratégico	Organización	
								¿Cuáles son las dimensiones que permitan el desarrollo de estrategias organizacionales para el fortalecimiento del desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A.?	¿Cuáles son las estrategias organizacionales que permitan el fortalecimiento del desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A.
									Clima organizacional
									Resultados de efectividad
									Productividad
									Recursos
									Programas
									Objetivos organizacionales
						Estrategias			
						Políticas			
						Misión			
						Visión			
						Análisis Situacional			
						Control			
						Dirección			

Elaborado por: Evilen Rosales Castañeda

**Anexo 2. Matriz de Operacionalización de variable independiente**

Idea a defender	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento	
Proponer estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018	Estrategias organizacionales	Constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades principales de ella. Es a largo plazo y de gran alcance; engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso en el transcurso del tiempo	Proceso administrativos	Planificación	¿La planeación permite lograr los objetivos?	Ficha de observación	
				Organización	¿Los recursos organizacionales (humanos y materiales) son distribuidos adecuadamente?		
				Dirección	¿Los jefes/supervisores de la empresa dirigen y motivan al personal bajo su cargo?		
				Control	¿Los controles que realiza la organización son necesarios para el cumplimiento de los objetivos?		
			Plan estratégico	Análisis Situacional	¿Conoce la situación de la empresa?		Guía de entrevista
				Misión	¿Considera importante tener a la vista la Misión corporativa?		
				Visión	¿Cree que es importante enmarcar en la pared la visión corporativa?		
				Objetivos organizacionales	¿Es importante lograr los objetivos organizacionales?		Encuestas
				Estrategias	¿Cree usted que es importante el desarrollo de estrategias organizacionales?		
				Políticas	¿Es importante la formulación de políticas empresariales?		
Programas	¿Es importante el desarrollo de programas organizacionales?						
Recursos	¿La organización otorga todos los recursos necesarios para realizar bien el trabajo encomendado						

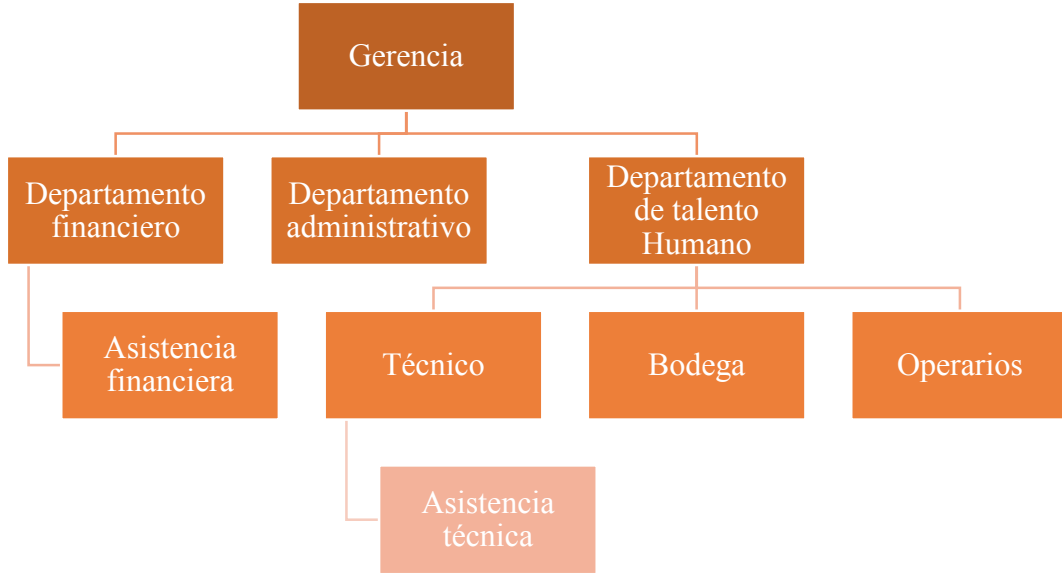
**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

### Anexo 3. Matriz de Operacionalización de variable dependiente

Idea a defender	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Item	Instrumento
Proponer estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018	Desempeño laboral	Resultados que son relevantes para las metas de la organización y como conductas evaluables	Diseño organizacional	Cultura Organizacional	¿Es importante desarrollar y aplicar valores corporativos?	Ficha de observación
				Estructura organizacional	¿Se siente satisfecho con las responsabilidades encomendadas por su jefe?	
				Clima organizacional	¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral que le ofrece la organización?	Guía de entrevista
			Eficiencia	¿Es evaluado constantemente?		
			Resultados de efectividad	Eficacia	¿Sus funciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos empresariales?	Encuestas
				Productividad	¿Su desempeño laboral influye en la productividad de la organización?	

**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

### Anexo 4. Organigrama



**Elaborado por:** Evilen Rosales Castañeda

## Anexo 5. Ficha de observación



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN**



**Tema:** Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

**Objetivo:** Conocer las estrategias organizacionales que permitirán el mejoramiento del desempeño laboral en el Laboratorio de larvas Empagran S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

De qué manera calificaría usted los aspectos organizacionales de la empresa SANLAB S.A, conforme la escala de Likert, descritos a continuación:

1	2	3	4	5
Nula	Baja	Neutral	Regular	Alta

N°	ASPECTOS	1	2	3	4	5	OBSERVACIÓN
<b>V. I. ESTRATEGIA ORGANIZACIONALES</b>							
<b>DIMENSIÓN 1: Procesos administrativos</b>							
1	<b>Planificación:</b> La empresa cuenta con un plan estratégico						
2	<b>Organización:</b> La empresa organiza los recursos necesarios para el logro de sus objetivos						
3	<b>Dirección:</b> La empresa cuenta con jefes/supervisores que dirijan y motiven al personal a su cargo						
4	<b>Control:</b> Los colaboradores cumplen con las actividades/tareas de su puesto de trabajo						
<b>DIMENSIÓN 2: Plan estratégico</b>							
5	<b>Análisis Situacional:</b> Existen informes sobre el análisis situacional de la organización						
6	<b>Misión:</b> La misión corporativa está a la vista de los miembros de la organización.						
7	<b>Visión:</b> La empresa tiene enmarcada la visión corporativa en las paredes oficinas						
8	<b>Objetivos organizacionales:</b> La organización cuenta con objetivos claros						

9	<b>Estrategias:</b> La empresa cuenta con estrategias organizacionales								
10	<b>Políticas:</b> La organización tiene políticas empresariales								
11	<b>Programas:</b> La organización cuenta con programas								
12	<b>Recursos:</b> Se dota al personal de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades								
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral</b>									
13	<b>DIMENSIÓN 1: Diseño organizacional</b>								
14	<b>Cultura organizacional:</b> La organización fomenta valores corporativos								
15	<b>Estructura organizacional:</b> Los colaboradores muestran interés en las actividades encomendadas								
16	<b>Clima organizacional:</b> La empresa fomenta un ambiente laboral para el desempeño adecuado de las actividades de los colaboradores								
<b>DIMENSIÓN 2: Resultados de efectividad</b>									
17	<b>Eficiencia:</b> Los colaboradores son evaluados								
18	<b>Eficacia:</b> Los colaboradores cumplen debidamente con sus funciones								
19	<b>Productividad:</b> Los colaboradores se esfuerzan para ser más productivos								



## Anexo 6. Guía de entrevista – SANLAB S.A.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**



---

**Tema:** Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

**Objetivo:** Conocer las estrategias organizacionales que permitirán el mejoramiento del desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

---

**Cargo:** \_\_\_\_\_

### **VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategias organizacionales**

#### **D1. Procesos administrativos**

##### **Planeación:**

15. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?
16. ¿Considera que la planeación permite lograr los objetivos organizacionales?

##### **Organización**

17. ¿Considera usted que es importante organizar los recursos humanos y materiales dentro de su empresa? ¿Por qué?

##### **Dirección**

18. ¿La organización se enfoca al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

##### **Control**

19. ¿La organización aplica controles para el cumplimiento de estrategias organizacionales?

#### **D2. Plan estratégico**

##### **Análisis situacional**

20. ¿Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

##### **Misión y Visión**

21. ¿Qué características cree que son importantes en la declaración de la misión y visión?

##### **Misión, Visión y objetivos**

22. ¿Cómo se debería dar a conocer la misión, visión y objetivos organizacionales en su empresa?

**Estrategias organizacionales**

23. ¿Cree usted que es importante el desarrollo de estrategias organizacionales?

**Recursos**

24. ¿Considera usted que la organización otorga todos los recursos necesarios para realizar bien el trabajo encomendado?

**VARIABLE INDEPENDIENTE: Desempeño laboral**

**D1: Diseño organizacional**

**Cultura organizacional**

25. ¿Qué valores creen que son importante fomentar en su organización?

**Estructura organizacional**

26. ¿Cuál es el tipo de estructura organizacional que cree apropiada para su empresa?

**D2: Resultados de efectividad**

**Eficiencia, eficacia y productividad**

27. ¿De qué manera evalúa a su personal?

28. De manera general, ¿Cómo calificaría la productividad del personal a su cargo?

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

## Anexo 7. Guía de entrevista – Competencia



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA COMPETENCIA**



---

**Tema:** Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

**Objetivo:** Conocer la situación actual del Laboratorio de larvas Empagran S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018 mediante la aplicación de una guía entrevista dirigido a la alta gerencia y niveles de mandos medios que proporcione información sobre las estrategias organizacionales que lograron el fortalecimiento del desempeño laboral.

---

**Cargo:** \_\_\_\_\_

### **VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategias organizacionales**

#### **D1. Procesos administrativos**

##### **Planeación:**

17. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?

##### **Organización**

18. ¿La organización se enfoca al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

##### **Control**

19. ¿La organización aplica controles para el cumplimiento de estrategias organizacionales?

20. ¿Qué tipos de controles realizan y con qué periodicidad?

#### **D2. Plan estratégico**

##### **Análisis situacional**

21. ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas que se presentan en este tipo de organización?

##### **Misión, Visión**

22. ¿Qué características consideraron para la declaración de la misión y visión?

##### **Misión, Visión y objetivos**

23. ¿Cómo comunican la misión, visión y objetivos organizacionales en su empresa?

##### **Estrategias**

24. ¿En su organización quien define las estrategias?

### **Programas y políticas**

25. ¿Quiénes participan en el desarrollo de políticas y programas organizacionales?

### **Recursos**

26. ¿Considera usted que la organización otorga todos los recursos necesarios para realizar bien el trabajo encomendado?

### **VARIABLE INDEPENDIENTE: Desempeño laboral**

#### **D1: Diseño organizacional**

##### **Cultura organizacional**

27. ¿Qué tipo de cultura prevalece en su organización?
- a) Adaptable
  - b) De logro
  - c) Clan
  - d) Burocrática
28. ¿Qué valores fomenta en su organización?

##### **Clima organizacional**

29. ¿Considera que ofrece un clima organizacional que mantiene satisfecho a sus subordinados?

##### **Estructura organizacional**

30. ¿Considera usted que las funciones de sus subordinados cumplen con los objetivos empresariales?

#### **D2: Resultados de efectividad**

##### **Eficiencia, eficacia y productividad**

31. ¿De qué manera evalúan a sus colaboradores? Departamentos, áreas, etc.
32. ¿Quién evalúa a los colaboradores y con qué periodicidad se evalúa?

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

## Anexo 8. Cuestionario



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO**



**Tema:** Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

**Objetivo:** Conocer las estrategias organizacionales que permitirán el mejoramiento del desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

**Estimado participante:** la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una "X", en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Género:** Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

**Nivel de Instrucción:** Sin Educación \_\_\_ Básica \_\_\_ Media \_\_\_ Superior \_\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ASPECTOS	1	2	3	4	5
<b>V. I. ESTRATEGIA ORGANIZACIONALES</b>						
<b>DIMENSION 1: Procesos administrativos</b>						
1	<b>Planificación:</b> ¿La planeación permite lograr los objetivos?					
2	<b>Organización:</b> ¿Los recursos organizacionales (humanos y materiales) son distribuidos adecuadamente?					
3	<b>Dirección:</b> ¿Los jefes/supervisores de la empresa dirigen y motivan al personal bajo su cargo?					
4	<b>Control:</b> ¿Los controles que realiza la organización son necesarios para el cumplimiento de los objetivos?					
<b>DIMENSION 2: Plan estratégico</b>						
5	<b>Análisis Situacional:</b> ¿Conoce la situación de la empresa?					
6	<b>Misión:</b> ¿Considera importante tener a la vista la Misión corporativa?					

7	<b>Visión:</b> ¿Cree que es importante enmarcar en la pared la visión corporativa?					
8	<b>Objetivos organizacionales:</b> ¿Es importante lograr los objetivos organizacionales?					
9	<b>Estrategias:</b> ¿Cree que es importante el desarrollo de estrategias organizacionales?					
10	<b>Políticas:</b> ¿Es importante la formulación de políticas empresariales?					
11	<b>Programas:</b> ¿Es importante el desarrollo de programas organizacionales?					
12	<b>Recursos:</b> ¿La organización otorga todos los recursos necesarios para realizar bien el trabajo encomendado?					
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral</b>						
<b>DIMENSION 1: Diseño organizacional</b>						
13	<b>Cultura organizacional:</b> ¿Es importante desarrollar y aplicar valores corporativos?					
14	<b>Estructura organizacional:</b> ¿Se siente satisfecho con las responsabilidades encomendadas por su jefe?					
15	<b>Clima organizacional:</b> ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral que le ofrece la organización?					
<b>DIMENSION 2: Resultados de efectividad</b>						
16	<b>Eficiencia:</b> ¿Es evaluado constantemente?					
17	<b>Eficacia:</b> ¿Sus funciones están encaminadas al cumplimiento de los objetivos empresariales?					
18	<b>Productividad:</b> ¿Su desempeño laboral influye en la productividad de la organización?					

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

## Anexo 9. Validación de ficha de observación

Anexo N°...9: VALIDACIÓN DE FICHA DE OBSERVACIÓN

Anexo N°...9.: Ficha del informe de opinión de expertos

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. **Apellidos y nombres del informante:** Ing. Emmanuel Bohorquez Armijos
- 1.2. **Institución educativa:** Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.3. **Título de la investigación:** Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Ficha de observación
- 1.5. **Autor del instrumento:** Evilen Rosalia Rosales Castañeda
- 1.6. **Alumno de:** Carrera de Administración de Empresas – Facultad de Ciencias Administrativas

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					100
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
4.ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					100
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					95
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					95
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					100
8.COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					100
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					95

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

975

Lugar y fecha:

  
 Firma del Experto Informante

C.I. 0919857607 Teléfono N°... 0997642375

## Anexo 10. Validación de guía de entrevista – SANLAB S.A.

### Anexo N° 10: VALIDACIÓN DE GUIA DE ENTREVISTA

#### Anexo N° 10: Ficha del informe de opinión de expertos

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del informante:** Ing. Emmanuel Bohorquez Armijos
- 1.2. **Institución educativa:** Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.3. **Título de la investigación:** Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Guía de entrevista dirigido a los mandos medios y altos de la empresa SANLAB S.A.
- 1.5. **Autor del instrumento:** Evilen Rosalia Rosales Castañeda
- 1.6. **Alumno de:** Carrera de Administración de Empresas – Facultad de Ciencias Administrativas

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					100
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
14. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					100
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					95
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					95
17. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					100
18. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					100
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100
20. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					95

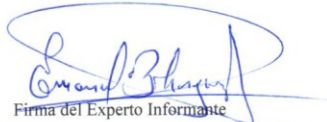
#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (  ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- (  ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

#### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95

Lugar y fecha: *La Libertad 8 de Julio del 2019*



Firma del Experto Informante

C.I. 8919857607 Teléfono N° 0997647775



## Anexo 11. Validación de guía de entrevista a competencia

Anexo N° **11** VALIDACIÓN DE GUIA DE ENTREVISTA

Anexo N° **11** Ficha del informe de opinión de expertos

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del informante:** Ing. Emmanuel Bohorquez Armijos
- 1.2. **Institución educativa:** Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.3. **Título de la investigación:** Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Guía de entrevista dirigida a expertos de la empresa EMPAGRAN S.A.
- 1.5. **Autor del instrumento:** Evilen Rosalia Rosales Castañeda
- 1.6. **Alumno de:** Carrera de Administración de Empresas – Facultad de Ciencias Administrativas

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
21. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95
22. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					100
23. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
24. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					100
25. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					95
26. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					95
27. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					100
28. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					100
29. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100
30. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					95

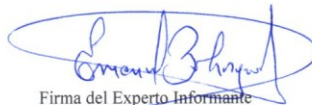
### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

97,5

Lugar y fecha: *La Libertad 8 de Julio del 2019*



Firma del Experto Informante

C.I. *091857607* Teléfono N° *0797647777*

## Anexo 12. Validación de cuestionario

### Anexo N°. 12 VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

#### Anexo N°. 12 Ficha del informe de opinión de expertos

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. **Apellidos y nombres del informante:** Ing. Emmanuel Bohorquez Armijos
- 1.2. **Institución educativa:** Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.3. **Título de la investigación:** Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.
- 1.4. **Nombre del instrumento:** Cuestionario
- 1.5. **Autor del instrumento:** Evilen Rosalia Rosales Castañeda
- 1.6. **Alumno de:** Carrera de Administración de Empresas – Facultad de Ciencias Administrativas

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
31. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95
32. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					100
33. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95
34. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					100
35. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					95
36. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					95
37. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					100
38. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					100
39. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100
40. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					95

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

- (  ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 ( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

97,5

Lugar y fecha: *La Libertad 8 de Julio del 2019*



Firma del Experto Informante

C.I. *099851607* Teléfono N° *0992647775*

**Anexo 13. Aplicación de guía de entrevistas – SANLAB S.A.**



## Anexo 14. Aplicación de guía de entrevista - Competencia



## Anexo 15. Aplicación de encuestas





## Anexo 16. Carta Aval

Salinas, 15 de agosto de 2019



Mgs.

Mercedes Freire Rendón

**DIRECTORA DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

En su despacho.-

Reciba un cordial saludo de parte de quienes formamos el Laboratorio de Larvas SANLAB S.A., deseándole éxitos en vuestros proyectos, a la vez en atención a la solicitud presentada por parte de la Srta. **Rosales Castañeda Evilen Rosalia** con cédula de ciudadanía No. **2450118142**, estudiante de la **Carrera Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena**, nos complace abalizar el trabajo de investigación previo a sustentación con el tema de **“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL LABORATORIO DE LARVAS SANLAB S.A., CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.”**

Además, autorizo la presente carta aval, hacer uso de la información obtenida para los fines pertinentes a la elaboración y publicación del trabajo de titulación en el portal de la página web de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Por la distinguida atención que se digna dar a la presente, sin otro particular, me despido reiterando mi consideración y estima.

Atentamente

Bryan Sanchez Ortega  
**GERENTE GENERAL**  
Sanlab S.A.

### Anexo 17. Presupuesto

<b>RECURSOS MATERIALES Y SUMINISTROS</b>			
N°	DENOMINACIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Resma de hoja	\$ 3,00	\$ 3,00
4	Tinta	\$ 40,00	\$ 160,00
1	Movilización	\$ 100,00	\$ 100,00
1	Alimentación	\$ 200,00	\$ 200,00
20	Esferográficos	\$ 0,25	\$ 5,00
Total			\$ 468,00
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS Y TÉCNICOS</b>			
N°	DENOMINACIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Laptop	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Impresora	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 750,00</b>
Total			\$ 1.218,00