



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA PANIFICADORA ESPIGA DORADA**

**Tesis de Grado Previo a la Obtención del Título de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PLANEACIÓN**

**Línea de Investigación: ANÁLISIS PARA EL MEJORAMIENTO
DE PROCESOS**

AUTOR/A: SHIRLEY LORENA MARCHÁN GRUEZO

ASESORA: ROXANA IVON BENITES CAÑIZARES

**ESMERALDAS – ECUADOR
JUNIO 2016**

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de GRADO de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGÍSTER en ADMINISTRACION DE EMPRESAS, MENCIÓN PLANEACION.

Título del Trabajo: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA PANIFICADORA ESPIGA DORADA

AUTOR: MARCHÁN GRUEZO, SHIRLEY LORENA

Mgt. Roxana Benites Cañizares
Directora de Tesis

f. _____

Mgt. José Luis Vergara Torres
Lector 1

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
Lector 2

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
Coordinador/a de Postgrados

f. _____

Ing. Maritza Demera Mejía
Secretaria General PUCESE

f. _____

Esmeraldas, Ecuador

Junio, 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

“Yo, SHIRLEY LORENA MARCHÁN GRUEZO, portadora de la cédula de ciudadanía N° 0802657551, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

SHIRLEY LORENA MARCHÁN GRUEZO
C. I.: 0802657551

CERTIFICACIÓN

Yo, ROXANA IVON BENITES CAÑIZARES en calidad de Directora de Tesis, cuyo título es: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA PANIFICADORA ESPIGA DORADA.

Certifico que las sugerencias realizadas por los Miembros del Tribunal de Grado, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

Mgt. ROXANA IVON BENITES CAÑIZARES
DIRECTOR/A DE TESIS

DEDICATORIA

El regalo máspreciado que he recibido de Dios es sin duda alguna mis padres Irina y Antonio considerados como mi puerto seguro, a ellos hoy dedico este trabajo....

A mi esposo Luis Alberto por ser mi compañero fiel y abnegado, fue difícil pero lo logramos amor...

A mis abuelitos María y Armando fuente de mi sabiduría y perseverancia....

A mis hermanos Thalía y Cristhian quienes han sido compañeros excepcionales....

A mis tías Elena, Glenda y Jacqueline quienes han estado junto a mí en momentos difíciles....

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios como pilar de mi existir, amigos, y familiares cercanos quienes me han brindado apoyo y han caminado junto a mí, en está una de mis primeras metas alcanzadas en mi vida profesional que hoy empieza.

Agradezco también a la empresa Panificadora Espiga Dorada, a su propietario el señor Mauricio Cabrera y a toda su planta de colaboradores que han hecho posible que este trabajo de investigación culmine exitosamente, gracias a la información relevante que han proporcionado de forma generosa y profesional.

Un agradecimiento muy especial a mis profesores porque de ellos he adquirido durante todo estos años los conocimientos y enseñanzas necesarias que hoy me sirve de soporte en la realización de este proyecto; como dejar de agradecer a mí asesora la Economista Roxana Benítez Cañizares, verdadera guía y amiga en este largo camino, que gracias a sus comentarios, consejos y aporte intelectual permitieron lograr el objetivo deseado.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del presente trabajo fue: Diagnosticar la gestión administrativa de la empresa panificadora Espiga Dorada; a partir de este propósito buscar alternativas de solución a la problemática administrativa identificada. Los objetivos específicos planteados son: Identificar el proceso de planeación existente en la empresa Espiga Dorada; Analizar la estructura organizacional en la panificadora Espiga Dorada e identificar el nivel de liderazgo existente; Determinar el proceso de evaluación y control en la panificadora Espiga Dorada.

Para el efecto se aplicaron instrumentos de recolección de información consistente en encuestas aplicadas al personal administrativo y de ventas; además al dueño de la empresa, que titula como gerente general, instrumentos que permitieron determinar la existencia de procesos administrativos de gestión en la empresa en estudio. De igual forma se realizó una profunda y sistemática investigación bibliográfica acerca de los procesos administrativos al interior de la empresa.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los instrumentos de recolección de información, ponen de manifiesto la realidad existente en la empresa en estudio, contribuyendo a la emisión y generalización de juicios y criterios técnicos en lo que respecta al correcto proceso de administración de medianas empresas; de igual forma la aplicación de procesos investigativos permite evidenciar falencias en la gestión administrativa de la empresa panificadora Espiga Dorada en los siguientes ámbitos: Planeación; Organización; Dirección; Evaluación y Control.

Luego de establecer las conclusiones a partir del análisis estadístico de los resultados obtenidos, se propone por medio de la propuesta estrategias que permitan al propietario implementar el departamento administrativo y de gestión que permita ejecutar este tipo de procesos de forma técnica y bajo la dirección de profesionales especialistas que conduzcan los procesos de gestión y permitan el crecimiento y mantenimiento en niveles competitivos a la empresa panificadora en estudio.

PALABRAS CLAVE: Planeación; Organización; Dirección; Control; Departamentalización; Liderazgo.

ABSTRACT

The overall objective of this study was: Diagnose the administrative management of the company Espiga Dorada panificadora; from this purpose seek alternative solutions to the identified administrative problems. The specific objectives are to: Identify existing planning process in the company Espiga Dorada; Analyze the organizational structure in the baking Espiga Dorada and identify the existing level of leadership; Determine the evaluation and control in the Espiga Dorada breadmaker.

For this purpose collection instruments consistent information on surveys of administrative staff and sales they were applied; also the owner of the company, which entitled as general manager, instruments allowed to determine the existence of administrative management processes in the company under study. Similarly a deep and systematic literature research about administrative processes within the company was made.

The results obtained from the analysis of the instruments of data collection, show the reality in the company under study, contributing to the issue and generalization of judgments and technical criteria with respect to the correct management process medium enterprises ; likewise the application of investigative processes makes evident shortcomings in the administration of Espiga Dorada baking company in the following areas: Planning; Organization; Address; Evaluation and Control.

After drawing the conclusions from statistical analysis of the results obtained, it is proposed by the proposal strategies that allow the owner to implement the administrative and management department capable of implementing these processes in a technical way and under the guidance of professional leading specialists management processes and allow for growth and maintenance in the baking company competitive levels studied.

KEY WORDS: Planning; Organization; Address; Control; departmentalization; Leadership.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Pág.

Portada.....	i
Tribunal de Graduación.....	ii
Declaración de Autoría.....	iii
Certificación.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Abstract.....	viii
Índice de Contenidos.....	ix

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.3 Justificación.....	4
1.4 Marco Teórico de la Investigación.....	5
1.2.1 Fundamento Teórico Conceptual.....	5
1.2.1.1 Gestión Administrativa.....	5
1.2.1.2 Etapas del Proceso Administrativo.....	7
1.2.2 Fundamentación Legal.....	19

1.2.3 Revisión de Estudios Previos.....	20
1.3 Objetivos.....	23
1.3.1 Objetivo General.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA.....	24
2.1 Método de Investigación.....	24
2.2 Universo y Muestra.....	24
2.3 Instrumentos.....	25

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	28
3.1 Descripción de la muestra.....	28
3.2 Resultado de las encuestas aplicadas al personal.....	28
3.3 Descripción de la empresa.....	33
3.4 Análisis y descripción de resultados.....	34
3.5 Diagnóstico Empresa Espiga Dorada.....	43

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN.....	45
-----------------------	-----------

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	47
--	-----------

5.1 Conclusiones.....	47
5.2 Propuesta.....	48
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS.....	51

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Etapas del Proceso Administrativo.....	21
Tabla N° 2 Población y Universo.....	24
Tabla N° 3: Muestra.....	25
Tabla N° 4: Estadística de Fiabilidad. Planeación.....	26
Tabla N° 5: Estadística de Fiabilidad Organización.....	26
Tabla N° 6: Estadística de Fiabilidad Dirección y Liderazgo.....	26
TablaN°7: Estadística de Fiabilidad Evaluación y Control.....	26
TablaN° 8: Misión y Visión empresarial.....	28
Tabla N° 9: Planes de Acción por Departamentos.....	28
Tabla N° 10: Objetivos estratégicos de la empresa.....	29
Tabla N° 11: Análisis Internos de la Gestión.....	29
Tabla N° 12: Estructura organizacional.....	29
Tabla N° 13: Manuales de función.....	30
Tabla N° 14: Manuales de procedimiento.....	30
Tabla N° 15: Delegación de autoridad.....	30
Tabla N° 16: Criterio en la toma de decisiones.....	31
Tabla N° 17: Clima laboral en la empresa.....	31
Tabla N° 18: Necesidades básicas de los trabajadores.....	31
Tabla N° 19: Tipo de comunicación en la empresa.....	32

Tabla N° 20: Sistema de Inventarios.....	32
Tabla N° 21: Evaluación de objetivos estratégicos.....	32
Tabla N° 22: Indicadores de medición.....	33
TablaN° 23: Retroalimentación de procesos.....	33
Tabla N° 24: Análisis Interno.....	34
Tabla N° 25: Organización de la Empresa.....	35
TablaN° 26: Dirección y Liderazgo.....	36
TablaN° 27: Evaluación y Control.....	37
Tabla N° 28: Factores externos que afectan a la empresa.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

FiguraN° 1: Elementos de la Planeación Estratégica.....	7
Figura N° 2: Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	15
FiguraN° 3: Teoría Bifactorial de Herzberg.....	16

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación hace referencia al Diagnóstico de la Gestión Administrativa en la Empresa Panificadora Espiga Dorada; tomando en consideración que los procesos administrativos de gestión constituyen la columna vertebral de toda empresa, cuyo propósito primordial es el de alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo en lo que respecta al crecimiento y mantenimiento en un mercado creciente y altamente competitivo.

La motivación que dinamiza el estudio de investigación se origina con el propósito de conocer en primera instancia el proceso administrativo de gestión que se ejecuta en la Empresa Panificadora Espiga Dorada, considerando que es una de las pocas organizaciones que se ha mantenido estable en el mercado local en las últimas dos décadas y a partir del diagnóstico determinar las debilidades administrativas existentes en la organización y proponer la solución a la problemática administrativa identificada.

La metodología aplicada en el desarrollo de la investigación se fundamenta en la ejecución de procesos de investigación de tipo bibliográfica que permite contrastar los fundamentos de tipo teórico con los procesos administrativos ejecutados en la empresa en estudio; por otra parte, se aplican procesos de investigación aplicada debido a que orienta la resolución de problemas; de tipo descriptivo, ya que explicita las propiedades, características y rasgos de la problemática identificada.

La población universo identificada constituye la totalidad de trabajadores, 33 en total, constituida por el personal administrativo, de ventas y producción, además del propietario de la empresa; para efectos del estudio se considera una muestra poblacional de 24 participantes, excluyendo al personal de producción.

Los instrumentos de recolección de información utilizados se fundamentan en la aplicación de la técnica de la encuesta, estuvo constituida por un cuestionario que cuenta con 16 ítems orientados a recabar información sobre los ámbitos de Planeación; Organización; Dirección-Liderazgo; Evaluación y Control.

Se somete el instrumento de recolección de información a procesos de fiabilidad, para lo cual se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, para efecto se utilizó el paquete estadístico de precisión SPSS Statistics 22, alcanzando altos niveles de confiabilidad.

Finalmente, se arriba a las conclusiones, mismas que determinan entre otras cosas la inexistencia de una estructura organizacional, que permita orientar los procesos de planeación de los procesos administrativos y de gestión; Liderazgo de tipo centralizado y vertical que está bajo el mando del propietario de la empresa; en el ámbito del control, la empresa no dispone de procesos de evaluación de objetivos estratégicos; Indicadores de medición; y Retroalimentación de procesos.

Considerando las conclusiones a las cuales se ha arribado al finalizar el presente estudio, se propone la implementación de un Plan Estratégico Integral liderado por profesionales especialistas en Administración de Empresas, que garantice la ejecución de procedimientos técnicos.

Finalmente se registra la Bibliografía y los Anexos.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Planteamiento del Problema

Los procesos globales que orientan a la administración de las organizaciones, se caracterizan por la búsqueda de la excelencia y la vanguardia en los métodos internos de producción o prestación de bienes y servicios, aspectos que garantizan a la organización mantenerse firme en un mercado competitivo.

El proceso administrativo en las empresas, tanto a nivel global como regional y nacional, cumple una serie de fases entre las cuales se enlistan:

- **Planeación:** Consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo.
- **Organización:** Consiste en distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo, empresa u organización.
- **Dirección:** Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.
- **Control:** Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos para señalar las debilidades y errores para poder rectificar e impedir que estos se produzcan nuevamente.

La organización empresarial de panificación, Espiga Dorada, constituye una mediana empresa, legalmente constituida y reconocida por los organismos de control como son el Sistema de Rentas Internas (SRI); Cámara de Comercio de Esmeraldas; Ministerio de Salud Pública, entre otros organismos. Esta empresa, dedicada a la producción y comercialización de productos de panificación, cuenta con un recorrido en el mercado local de la ciudad y provincia de Esmeraldas de aproximadamente 20 años. A pesar del amplio recorrido de la empresa en mención, esta se ha mantenido dentro de

los niveles competitivos con respecto a empresas nacionales que proveen al mercado local el producto de panificación. Considerando, que los procesos administrativos ejecutados en la misma son catalogados por el personal que labora en cada una de las áreas como empíricos o experienciales, debido a la inexistencia de departamentos de gestión que estén bajo la dirección de profesionales en administración de empresas, especialistas en procesos de gestión administrativa que se encarguen del planteamiento de objetivos estratégicos y de gestión, análisis internos, diseño de manuales de funciones y procedimientos que permita dirigir las labores armónicas del personal. Además de la inexistencia de estructuras organizacionales, encargadas de la toma de decisiones, el diseño de tipos y estilos de comunicación empresarial, y la aplicación de procesos de evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa.

A partir de la realidad descrita por el personal que labora en la organización, es imprescindible ejecutar el proceso de diagnóstico de la gestión administrativa en la Empresa Espiga Dorada de la ciudad de Esmeraldas.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo incide la falta de aplicación de procesos administrativos en el crecimiento, mantenimiento y competitividad de la Empresa Panificadora Espiga Dorada?

1.3 Justificación

La presente investigación se justifica por cuanto orientará la aplicación de procesos de diagnóstico en la gestión administrativa en la empresa panificadora Espiga Dorada de la ciudad de Esmeraldas; considerando la importancia de este tipo de procesos que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar.

Los procesos de diagnóstico que se aplicaron a la organización en estudio, permitió en primera instancia determinar los niveles de organización de la empresa, en función de aspectos elementales como son la existencia del

Organigrama Estructural y Funcional, Procesos de Planeación, Organización, Dirección, Control, Sistema de Costos y Mercadeo de la empresa en estudio.

La aplicación del estudio es factible por cuanto contó con visto bueno del propietario de la empresa de panificación Espiga Dorada, para intervenir en el diagnóstico situacional de los ámbitos administrativos-financieros, productivo y comercial. Lo que permitió conocer la realidad institucional para poder plantar las estrategias y alternativas de solución que permitan a la empresa posesionarse competitivamente en el mercado.

Los beneficiarios directos del presente estudio serán; en primera instancia, el propietario de la empresa y en segunda instancia, los trabajadores por cuanto como protagonistas del proceso de transformación del proceso asumirán la misión, visión, valores y objetivos institucionales los que serán empoderados y llevados a práctica que contribuya al desarrollo de la empresa. Los beneficiarios indirectos están constituidos por la colectividad de cada uno de los cantones de la provincia de esmeraldas que consumen este producto. La utilidad que presenta el proyecto de investigación es tipo practico, por cuanto servirá como referente de que la aplicación de la planificación estratégica en empresas permite mejorar y tecnificar los procesos de producción, ventas, administrativos y financieros.

1.2 Marco Teórico de la Investigación

1.2.1 Fundamentación Teórico Conceptual

1.2.1.1 Gestión Administrativa

Diccionario de Administración de Empresas, refiere la acepción de Gestión:

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y

control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa.

Hitt; Irelan; Hoskisson. (2006) sostiene al respecto: La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Mendoza Morató, L.A. (1995 p. 2) explicita el concepto de gestión (Management): La gestión constituye un proceso dinámico cambiante en el tiempo con modalidades diferentes para cada situación y actividad. El aspecto medular o central del proceso de gestión lo constituye la toma de decisiones. En síntesis la gestión consiste en: decidir qué es lo que se va a hacer; decidir cómo debe hacerse; y decidir la relación que debe existir entre la acción y el intento.

Robbins, S.P.; Coulter, M. (2005 p.7) conceptualiza respecto a Administración lo siguiente: Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Claudes, G. y Álvarez, L. (2005 p. 88) determina la importancia de la administración, en función del desempeño de funciones de planeación, organización, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo las habilidades administrativas varían en cada nivel. La meta de todos los administradores es crear un superávit y aprovechar las nuevas tendencias del siglo XXI, como la tecnología, la ciencia, las telecomunicaciones, para crear ventajas competitivas. Planear implica definir objetivos y metas de la organización establecer estrategias para alcanzar los objetivos y jerarquizar tanto objetivos como planes para integrar y coordinar las actividades.

A partir de las acepciones registradas, se triangulan los conceptos y se define que el proceso o gestión administrativa comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

1.2.1.2 Etapas del Proceso Administrativo

1.2.1.2.1 Planeación: Münch (2010, p. 23) sostiene al respecto:

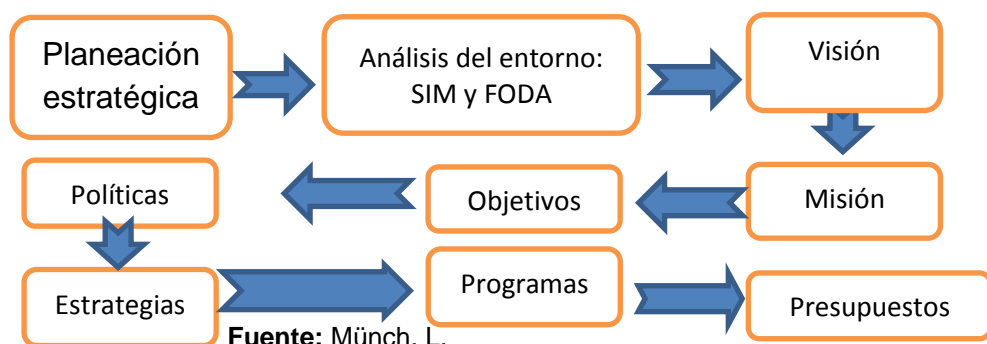
La planeación es la determinación del rumbo, la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de alcanzar Misión y Visión organizacional con elevadas probabilidades de éxito.

Daft (2004, p. 210) citando a Amitai (1984), manifiesta al respecto:

Las metas y los planes se han convertido en conceptos generales en la sociedad moderna. La meta es un estado futuro deseado que la empresa trata de alcanzar. El plan es un medio para lograrlas y especifica la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias. El término planeación incorpora ambas ideas: determina las metas de la empresa y define los medios para cumplirlas.

Münch (2010, p.p. 42-47) refiere los elementos que comprende la planeación de tipo estratégico en el siguiente diagrama:

FIGURA N° 1: Elementos de la Planeación Estratégica



A partir de la definición otorgada por Münch, L. y Daft, R., se infiere que la planeación es el proceso de enrumbo miento de la organización, cuyo propósito primordial consiste en alcanzar las metas propuestas por

medio de la aplicación de planes específicos, también denominados estratégicos. Considerando esta acepción primaria, se considera luego del análisis de la realidad existente en la empresa, que los procesos de planeación al interior de la empresa en estudio, son de tipo empírico, debido a que no existe un departamento especializado que cumpla este tipo de procesos estratégicos.

1.2.1.2.2 Organización: Montana (2002, p. 199) refiere al respecto: “Una vez formulados los objetivos y planes, la administración debe crear una manera ordenada de reunir recursos físicos y humanos esenciales para cumplir las metas de la empresa”.

Bustos Farías, E. (2003. p. 47) refiere al respecto:

Es la función administrativa que consiste en definir las actividades laborales ordenándolas jerárquicamente para alcanzar las metas establecidas. Es un método de la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos. Consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos creando unidades administrativas, creando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Schermerhorn (2003, p.p. 206-207) propone la siguiente estructura de departamentalización en la organización:

- Departamentalización por divisiones: En la cual se agrupa a las personas que trabajan en el mismo producto o proceso, que sirven a clientes similares y/o que están ubicados en la misma área o región geográfica. Este tipo de estructuras son características en organizaciones que tienen múltiples productos y servicios diferenciados que siguen estrategias de diversificación y/o que operan en diferentes ambientes competitivos. Este tipo de departamentalización pretende evitar los problemas comunes a las estructuras funcionales; entre las ventajas potenciales se incluyen

las siguientes: mayor flexibilidad para responder a los cambios del entorno; mejor coordinación entre los departamentos funcionales; puntos claros de responsabilidad para la entrega de productos o servicios; pericia concentrada en clientes, productos y regiones específicas.

- Departamentalización por productos: Agrupa puestos de trabajo y actividades que se ocupan de un solo producto o servicio. Identifica claramente costos, utilidades, problemas y éxitos con un objetivo de responsabilidad central, se alienta a los gerentes a ser sensibles a los cambios en las demandas del mercado y en los gastos del cliente.
- Departamentalización geográfica: Agrupa los puestos de trabajo y actividades que se realizan en la misma ubicación o región geográfica.
- Departamentalización por cliente: Agrupa puestos de trabajo y actividades que sirven a los mismos clientes. El atractivo principal de estas estructuras es su capacidad para servir a las necesidades especiales de los diferentes grupos de clientes.
- Departamentalización por procesos: Un proceso de trabajo es un grupo de tareas relacionadas entre sí que en un conjunto crean algo de valor para un cliente. La departamentalización por proceso agrupa puestos de trabajos y actividades que son parte de los mismos procesos, esto podría adoptar la forma de equipos de compra de productos, equipos para el procesamiento de pedidos y equipo de apoyo al sistema para el negocio de pedidos por catálogo.
- **Organigramas:** “Son gráficas en las que se muestra la estructura ORGANIZACIONAL de la empresa. Se le denomina con los nombres de: carta de organización, organigrama, cuadros jerárquicos, cartograma, organigrama”. Bustos Farías, E. (2003. p.p. 58-59)

La clasificación de estos gráficos, es la siguiente:

- a. Por su objeto: Estructurales y funcionales.
- b. Por su área: Generales, Departamentales.

c. Por su contenido: Esquemáticos, Analíticos.

Considerando la acepción propuesta por Münch, L. (2010), se teoriza el proceso de organización como un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos empresariales.

La organización como grupo social encargado de gestionar las tareas de administración de forma coordinada en la Empresa Panificadora Espiga Dorada, funciona de forma parcializada en ámbitos y departamentos específicos y estrictamente creados para una función determinada como es el departamento contable. No cuenta la empresa con niveles de departamentalización establecidos y distribuidos estratégicamente y con funciones regidas por un Manual de Procedimientos; además los niveles jerárquicos no están plenamente identificados ni mucho menos publicados como un organigrama funcional y estructural, por lo que se reconoce y obedece a la voz de mando del jefe.

En lo que respecta al modelo de organización que rige la empresa en estudio se determina que esta se ajusta al tipo lineal o militar por cuanto la autoridad de mando y dirección se concentra en una sola persona que es el dueño de la empresa, quien asume la totalidad de las decisiones.

1.2.1.2.3 Dirección: Chiavenato, et al (2005, p. 220) refiere al respecto:

Es la función del proceso administrativo que tiene como finalidad crear significado y sentido a la acción organizacional, de manera que a través del trabajo en conjunto se logre el desempeño eficiente del personal, así como la optimización de los recursos materiales y financieros de una organización con éxito, en otras palabras, quien dirige conduce a otros en un clima armónico producto de la conjunción entre los proceso de liderazgo, motivación y comunicación, a compartir la inspiración que se requiere para transformar la visión organizacional en una realidad.

(Ibíd. p. 221), manifiesta: “Las organizaciones triunfan o fracasan no sólo porque también son dirigidas sino porque también son seguidas. Los seguidores efectivos se distinguen de los inefectivos por su entusiasmo y compromiso con la organización. Hablamos de liderazgo”.

Gómez Rada, C. A. (2000, p. 554) Cita a McFarland (1969), citado por Sabucedo (1996) aporta la siguiente acepción de liderazgo: El líder es el que hace que sucedan cosas que de otro modo no sucederían; el líder es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo más o menos numeroso de personas. (p. 65).

Acto seguido, determina algunos modelos o teorías de liderazgo, estos son:

- Teoría de los rasgos: Este punto de vista teórico surgió a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes. Desde los años 20 se han hecho varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizables (Hogedts, 1992). Sin embargo, algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad, como los rasgos más importantes.

Para Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1996) desde hace algún tiempo, los investigadores están tratando de identificar varios rasgos personales de los líderes como criterios para describir o pronosticar los sucesos. Algunos ejecutivos que se dedican a reclutar y seleccionar gerentes, consideran que el enfoque sobre los rasgos es tan válido como cualquier otro método; sin embargo, la comparación de los líderes mediante varios rasgos físicos, de personalidad y de inteligencia, ha dado como resultado poco acuerdo entre los investigadores.

Se pueden citar los planteamientos de Daniel Coleman, quien ha planteado que unos de los rasgos distintivos que definen al líder

moderno es la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo. Sin embargo, a diferencia de lo que plantean la mayoría de los autores de la corriente de los rasgos, según los cuales estos atributos serán innatos, este autor considera que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones (Coleman, 1998).

- **Liderazgo carismático:** Plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno, etc., Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996).

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen la autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales. Debe entenderse por "carisma", la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si son profetas que hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares) (Gil, 1990).

El líder transmite palabras y acciones mediante un nuevo conjunto de valores; y con su comportamiento establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión. Robbins (2002).

- **Liderazgo motivacional:** Desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: Poder, Logro y Afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder. Para

Romero (1993) los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior. Para esta tarea, un líder motivacional es una persona en crecimiento que no teme equivocarse y que cuando lo hace, está dispuesta a corregirse; para este, no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación; es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés genuino; quienes le siguen no lo hacen por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones; es un inspirador que tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta.

- **Teorías conductuales:** Desde estas teorías se busca establecer una correspondencia entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo. Hodgets(1992), afirma que este modelo, desarrollado por investigadores de la universidad de Michigan, incorpora dos dimensiones principales:
 - a. El interés del líder en lograr que el trabajo se realice.
 - b. Su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores.

Daft (2004, p. 546) refiere otro ámbito importante que forma parte del proceso de Dirección, como parte del proceso administrativo en una organización. La motivación, a continuación se presenta el concepto de la misma: La motivación se define como las fuerzas internas o externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender ciertos tipos de acciones. La motivación de los empleados incide en la productividad, y una de las obligaciones de los gerentes es canalizarla a la consecución de las metas organizacionales.

(Ibíd. p.p. 549-554) enlista las teorías de contenido de la motivación:

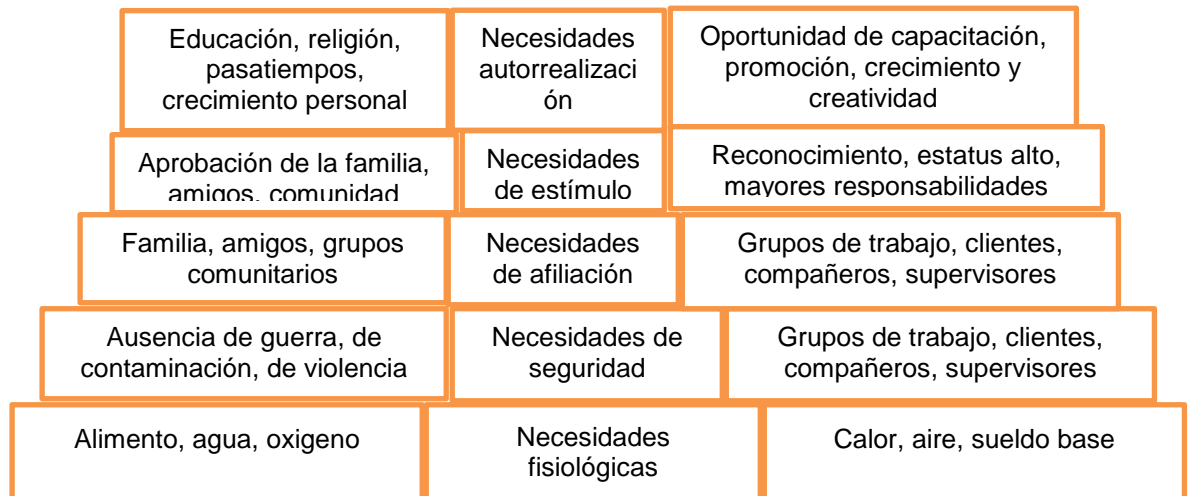
- **Teoría de la jerarquía de necesidades:** Formulada por Abraham Maslow. Según esta teoría el ser humano está motivado por múltiples

necesidades que se representan en un orden jerárquico. Maslow identificó cinco tipos de necesidades generales por orden de importancia, las que se detallan a continuación:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades primarias: alimento, agua y oxígeno. En el lugar de trabajo se reflejan en las de suficiente calor, aire y suelo base que garanticen la supervivencia.
2. Necesidades de seguridad: Son las necesidades de un ambiente físico y emocional que sea seguro y que no tenga peligros, es decir, la ausencia de violencia y una sociedad ordenada. En el lugar de trabajo se reflejan en la necesidad de un trabajo sin peligro, de prestaciones y de seguridad del empleo.
3. Necesidades de afiliación: Reflejan el deseo de ser aceptados por los compañeros, de tener amigos, de formar parte de un grupo y de ser amado. En el lugar de trabajo influyen en el deseo de tener buenas relaciones con los compañeros, de participar con un grupo de trabajo y de una relación positiva con los supervisores.
4. Necesidades de estimación: Se refiere al deseo de una autoimagen positiva y de recibir atención, reconocimiento y afecto. En el lugar de trabajo reflejan un motivo de reconocimiento de mayor responsabilidad, de estatus alto y de crédito por las aportaciones hechas a la empresa.
5. Necesidades de autorrealización: Representan la necesidad de satisfacer nuestros deseos y ambiciones, que es la categoría más alta. Consisten en desarrollar plenamente nuestro potencial, de mejorar nuestra competencia y de ser mejores personas. En el lugar de trabajo se atienden ofreciendo los empleados la oportunidad de crecer, de ser creativos, de capacitarse para asumir puestos interesantes y de progresar.

En la teoría de Maslow, las necesidades de orden inferior son prioritarias, es decir, deben ser satisfechas antes de activar las de orden superior y se satisfacen en secuencia.

FIGURA Nº 2: Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: Daft, R. (2004)

- **Teoría ERC:** Clayton Alderfer propuso una modificación una modificación de la teoría de Maslow con la intención de simplificarlo, su teoría contiene tres categoría de necesidades:
 1. Necesidades de existencia: Son las necesidades de bienestar físico.
 2. Necesidades de relación: Denotan aquellas que se refieren al establecimiento de relaciones satisfactorias.
 3. Necesidades de crecimiento: Se centran en el desarrollo del potencial humano y en el deseo de crecimiento personal y de mayor competencia.

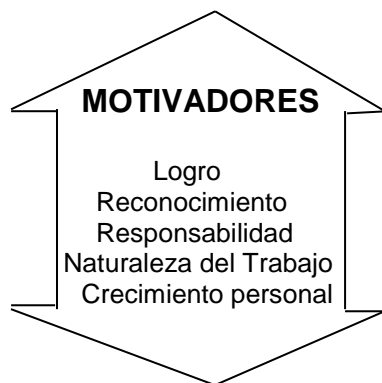
El modelo ERC y la jerarquía de necesidades de Maslow se parecen porque presentan una forma jerárquica y suponen que se asciende por la jerarquía un paso a la vez.

- **Teoría bifactorial:** Frederick Herzberg formuló esta teoría, entrevistó a ciento de personas sobre los momentos en que se sentía muy motivados para trabajar y sobre aquellos cuando se sentían insatisfechos y desmotivados. Los resultados indican que las características del trabajo asociadas a la insatisfacción eran muy distintas de las referencias a la satisfacción. De allí nació la idea de que dos factores influyan en la motivación.

El centro de la escala es neutral, los trabajadores no están satisfechos ni insatisfechos.

FIGURA Nº 3: Teoría Bifactorial de Herzberg

ÁREA DE SATISFACCIÓN



ÁREA DE INSATISFACCIÓN



Fuente: Daft, R. (2004)

- **Teoría de las necesidades adquiridas:** Propuesta por David McClelland quien manifiesta, que ciertos tipos de necesidades se adquieren durante la vida del individuo. En otras palabras, no nacemos con ellas, si no que las aprendemos a lo largo de la vida. Las tres necesidades que se estudian más frecuentemente son:

1. Necesidad de logro: Deseo de hacer algo difícil, de conseguir un éxito rotundo, de dominar actividades complejas y de superar a los demás.
2. Necesidad de afiliación: Deseo de establecer deseos personales estrechos, evitar conflictos y crear amistades afectuosas.
3. Necesidad de poder: Deseo de influir en la gente o de controlarla, de ser responsable por ellas y ejercer la autoridad.

Por más de veinte años McClelland estudió las necesidades humanas y sus efectos en la administración. Los individuos con gran necesidad de logro suelen ser emprendedores, les gusta hacer las cosas mejor que sus rivales y aceptan riesgos razonables en los negocios. Por el contrario, los que sienten una gran necesidad de afiliación son buenos integradores, cuya misión es coordinar el trabajo de varios departamentos. A la categoría de integradores pertenecen los ejecutivos y los

directores de proyectos, ya que deben poseer un excelente trato con la gente. Los que necesitan mucho la afiliación saben establecer las relaciones positivas.

Considerando lo dicho por Schermerhorn (2003) respecto a los procesos de Dirección, se puede inferir que constituye el proceso motivacional hacia el equipo de colaboradores de la empresa, bajo la dirección del equipo de administración, cuyo propósito está orientado a la optimización de los recursos tanto materiales como financieros; además del clima laboral.

Por otra parte, son evidentes los procesos de liderazgo que deben ponerse de manifiesto en la empresa. Considerando que a pesar de no existir departamentos y jefes departamentales, se reconocen mandos medios entre los trabajadores, quienes a su vez reconocen entre sus compañeros a líderes que asumen el rol de dirigir, orientar, motivar, asesorar, entre otras actividades.

Los tipos de liderazgo ejercidos por el personal mencionado son de tipo Participativo de manera específica en los procesos de producción por cuanto privilegia el intercambio de ideas del equipo de trabajo y colaboradores. Y de Mando respectivamente que lo asume directamente el propietario de la empresa al momento de dar instrucciones específicas en lo que respecta al desarrollo de tareas cotidianas del quehacer productivo, logístico de distribución y financiero.

1.2.1.2.4 Evaluación y Control

Schermerhorn, J. (2003. p.p. 188-191) refiere los sistemas de control organizacional, y enfatiza los siguientes:

- **Controles del proceso administrativo:** Ocurre cuando se da un proceso de selección y capacitación del personal, para la realización de su trabajo con un nivel elevado de logro. La dirección contribuye a ejercer el control mediante el ejemplo en el desempeño; es decir el

trabajador tiene buenos modelos para imitar en sus actividades de trabajo.

- **Sistema de compensación y prestaciones:** La compensación base juega un papel importante para atraer a una fuerza laboral altamente calificada hacia la organización. Si la compensación es atractiva y competitiva en los mercados laborales, puede convertir a la organización en un lugar sumamente deseable para emplearse. Y si la organización consigue a las personas adecuadas para los puestos, podrá reducir costos y aumentar la productividad a largo plazo.
- **Sistemas de disciplina para el empleado:** Ausentismo, retardos, trabajo deficiente, falsificación de registros, hostigamiento sexual, fraudes; son ejemplos de conductas que pueden y deben abordarse formalmente en los sistemas de disciplina para el empleado. Esta forma de control administrativo se maneja de manera justa, consistente y sistemática. La disciplina progresiva vincula las llamadas de atención con la severidad y la frecuencia de las infracciones del empleado; bajo tal sistema las sanciones varían de acuerdo con la gravedad y frecuencia de una conducta negativa.

El objetivo de una disciplina progresiva es lograr el cumplimiento de las expectativas organizacionales aplicando una acción disciplinaria lo menos grave posible.

- **Controles de información financiera:** Cuando la utilización de recursos se considera desde el punto de vista del control administrativo, es fundamental el uso de información para el análisis financiero del desempeño organizacional. La presión es una constante hoy en día para que todas las organizaciones apliquen bien sus recursos y se desempeñen con la máxima eficiencia. Junto con estas tendencias los administradores también deben ser capaces de comprender y evaluar, para propósitos de control, los siguientes aspectos financiero importantes del desempeño organizacional: Liquidez, apalancamiento, administración de activos, rentabilidad.

Considerando los principios citados por Schermerhorn (2003) respecto a los procesos de evaluación y control, se infiere que en la empresa no se establecen objetivos y estándares de desempeño de los trabajadores, pues no se cuenta con un manual de funciones ni mucho menos con indicadores de logro que permitan medir el desempeño real de los trabajadores en cada uno de los niveles organizacionales.

No existe un análisis comparativo de tipo cuantitativo y cualitativo del desempeño laboral de los colaboradores, pero si se evidencia niveles comparativos en aspectos de producción y venta. Finalmente se verifica la aplicación de acciones correctivas solo en los ámbitos arriba mencionados, es decir producción y ventas.

1.2.2 Fundamentación Legal

La presente investigación se fundamenta en los siguientes aspectos legales.

(CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

TITULO VI

RÉGIMEN DE DESARROLLO

Capítulo cuarto

Soberanía económica. Sección primera: Sistema económico y política económica. Artículos: 283; 284; 285.

Capítulo sexto

Trabajo y producción. Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión. Art. 319; 320.

(CÓDIGO DE COMERCIO, 2012)

TITULO PRELIMINAR

DISPOSICIONES PRELIMINARES. Artículos: 1; 2; 3.

LIBRO PRIMERO. DE LOS COMERCIANTES Y AGENTES DE COMERCIO.

TITULO I

DE LOS COMERCIANTES. Sección I. De las personas capaces para ejercer el comercio. Art. 6; 6-A.

Sección II. De las obligaciones de los comerciantes. Parágrafo 1º. De la matrícula de comercio. Art. 21; y 22.

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (2013-2017)

Objetivo 10. Políticas: 10.1; 10.5; 10.9

1.2.3 Revisión de Estudios Previos

George Terry (1988) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Claudes, G. y Álvarez, L. (2005. p. 86) cita la definición de Henry Fayol, quien definió operativamente la administración como: "Preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido objeto desierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

En la práctica, el proceso de administrar, considera el grupo de funciones interrelacionadas, como son: Planificación, organización, dirección y control; actos simultáneos e interrelacionados a cargo de los gerentes.

Para efectos de la investigación, se ha recurrido a revisión de literatura especializada, entre los cuales se detallan a autores contemporáneos como son: Carod, M.; Claude, G y Álvarez, L.(2005); Chiavenato(), I.; Daft, R. (2004); Esteves García, J. (2007); Gallo Holguín (2014), A; entre otros,

referente a temas contemporáneos de Administración y las etapas del proceso administrativo, sostienen y concuerdan en que el proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control; desarrolladas para lograr un objetivo común que redunde en el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

En función por lo expuesto por Reyes Ponce, A. (2004 p. 31) enlista las etapas específicas de la administración y las explicita en la siguiente tabla:

Tabla Nº 1: Etapas del Proceso Administrativo

FASE	ELEMENTO	ETAPA
a. Mecánica	1. Previsión	Objetivos Investigaciones: Información y supuestos. Alternativas
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos y pronósticos Estrategias y tácticas
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
b. Dinámica	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	Control	Su establecimiento Su operación Su evaluación

Dichos procesos son ejecutados en la gestión administrativa de las empresa líderes a nivel de Latinoamérica; un caso específico es el estudio realizado en la empresa **CAFÉ CAMISETAS**, en Cartagena – Colombia, en donde se

identifica la ejecución parcial de los elementos del proceso administrativo que establecen las teorías administrativas; entre los procesos ejecutados en esta organización se caracterizan en su mayoría por ser formales, como la Misión y la Visión, estos están diseñados y se encuentran plasmados por escrito como un manual que guía las acciones de la empresa a largo plazo, sin embargo, existen otros elementos que se presentan de carácter informal como el caso de los objetivos y los planes de producción, ya que no existen documentos escritos o virtuales donde estén contemplados y puedan ser verificados por la gerencia con el fin de determinar si se están cumpliendo o no.

Las funciones del proceso administrativo en la empresa Café Camisetas, sostienen cierto grado de dependencia el uno del otro, en la medida que guardan una relación sinérgica, influyendo la una de la otra para poder desarrollarse, en ese sentido, la función de planeación influye en la organización, dirección y control al planear la estructura orgánica de la empresa, al diseñar los métodos de comunicación y motivación, y al establecer anticipadamente métodos informales para estandarizar la producción. La organización tiene su influencia en las demás funciones, en la medida en que sirve de base para establecer la estructura de los demás procesos, la influencia de la dirección se evidencia al identificar la forma en que se planifica, organiza y controla la gerencia, mientras que el control sostiene su influencia sobre las demás funciones en el desarrollo de estándares y mecanismos de evaluación informal.

Al investigar sobre estudios relacionadas, (Pinto, R.; et al. 2008) concluye mediante el análisis de los procesos administrativos de la panadería, pastelería y charcutería "El Terminal", ubicada en Yumare, Municipio Manuel Monge del Estado Yaracuy – Venezuela.

- No se ejecutan los procesos administrativos como debidamente se deben llevar a cabo en la organización.

- No se han obtenido los beneficios acorde, debido a la implementación de los recursos, en consiguiente por las falta de autoridad ante los problemas que se presentan.
- Planifican sus jornadas y tareas únicamente cuando el material está en su puesto.
- Se constata que no hay un alto grado de incentivación que conlleva al logro de los objetivos de la organización.
- En cuanto a la productividad, no se aprovechan al máximo los productos, ya que varían en su totalidad por su condición, peso y calidad.
- Los organismos encargados de la administración no registran palpablemente el material existe continuamente.
- Cada uno de los organismos se siente estimulado para seguir emprendiendo el logro, lo que permite que el grado de responsabilidad sea cada vez mayor.
- No hay variedad de estándares, que hacen en su totalidad el desaprovechamiento de los recursos y por consiguiente su presentación al mercado en cuanto a su calidad y variedad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar la gestión administrativa de la empresa panificadora Espiga Dorada.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el proceso de planeación existente en la empresa Espiga Dorada.
- Analizar la estructura organizacional en la panificadora Espiga Dorada e identificar el nivel de liderazgo existente
- Determinar el proceso de evaluación y control en la panificadora Espiga Dorada.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Método de Investigación

- **Tipo de Investigación**

- Según los objetivos de investigación: El presente trabajo de investigación fundamenta su acción en la investigación Aplicada, puesto que su mayor énfasis es la toma de acciones, el establecimiento de políticas y estrategias orientadas a la resolución de problemas Namakforoosh, M. (2005. p. 44).
- Según el nivel de profundidad y alcance: La investigación se fundamenta en un estudio Descriptivo, por cuanto se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población Hernández Sampieri R. (2006. p. 103).

2.2 Universo y Muestra

El presente trabajo de investigación se realizó en la Empresa de panificación Espiga Dorada, ubicada en la ciudad de Esmeraldas. La población universo estuvo conformada por 33 trabajadores distribuidos en cada uno de los Departamentos de la empresa en estudio, entre los que se detalla a continuación:

TABLA Nº 2: Población Universo

UNIDAD DE OBSERVACIÓN	f	%
Administrativos	3	9
Ventas	21	63
Producción	9	28
TOTAL	33	100

Fuente: Nómina de personal de la Empresa Espiga Dorada

Considerando que la población universo de la empresa en estudio es pequeña, se procederá a trabajar con la población que conforman los

Departamentos Administrativo y de Ventas, cuya representación se detalla a continuación:

TABLA Nº 3: Muestra

UNIDAD DE OBSERVACIÓN	f	%
Administrativos	3	13
Ventas	21	87
TOTAL	26	100

Fuente: Nómina de personal de la Empresa Espiga Dorada

Se excluye al personal de producción, por cuanto el criterio de la investigadora prevalece en el aspecto de existencia de escasos niveles de conocimiento de procesos y políticas administrativas en la empresa por parte de este grupo poblacional.

2.3 Instrumento/s

- **Tipo de Instrumento/s:** El instrumento de recolección de información utilizado, se fundamenta en la aplicación de la técnica de la encuesta, compuesta por un cuestionario de preguntas.

Hernández Sampieri R., et. Al. (2006, p. 275). Define al mismo como: “Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.”

Documento impreso en cinco hojas que cuenta con las directrices en lo que respecta al procedimiento y consideraciones para su administración, el diseño de las preguntas se fundamenta en preguntas cerradas de tipo dicotómicas y de selección múltiple.

El instrumento de recolección de información cuenta con un total de diez y seis (16) preguntas, distribuidas en cuatro bloques o ámbitos de medición que son: Planeación; Organización; Dirección y Liderazgo; Evaluación y Control.

- **Fiabilidad:** Estévez García; Pérez García (2007, p. 55) refieren la siguiente definición:

Es la capacidad, propiedad o alcance de un procesamiento de medición (experimento, test, guía de entrevista, etc.) para generar los mismos resultados sobre repetidos ensayos o aplicaciones de un mismo conjunto de observaciones. Es decir, la fiabilidad alude a la consistencia en la medición, a la posibilidad de replicar los resultados obtenidos con un instrumento si este se aplica en diferentes ocasiones.

Kaplan & Saccuzzo (1982, p. 236) refieren: “El valor de fiabilidad para la investigación básica entre 0.7 y 0.8”

Para determinar la fiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, cuyos resultados y coeficientes se detallan a continuación en función de ámbitos de medición:

TABLA Nº 4: Planeación Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,707	4

TABLA Nº 5: Organización Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,874	4

TABLA Nº 6: Dirección y Liderazgo Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	5

TABLA Nº 7: Evaluación y Control Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,993	3

Considerando, el criterio de George y Mallery (2003, p. 145) se determinan coeficientes que van desde el nivel de Aceptable (,707) en el ámbito de

Planeación; Bueno (,874) en el ámbito de Organización; Excelente (,931) (,993) en los ámbitos de Dirección-Liderazgo y Evaluación-Control, respectivamente. Es decir, existe una alta fiabilidad en el instrumento de medición por lo que se determina buena relación entre los ítems.

- **Validez:** Estévez García; Pérez García (2007, p. 56) refiere al respecto:

La validez suele ser una cuestión fundamental de tipo teórico, en el que debe establecerse un vínculo entre el concepto (abstracto) que va a ser medido y los indicadores (empíricos) seleccionados para ello, dado que para garantizar la validez de una medición no es requisito validar el instrumento propiamente dicho, sino el contenido de dicho instrumento con relación al propósito para el cual está siendo utilizado.

Para efectos del estudio, se validaron los instrumentos a juicio de expertos, tres en total. Se concluye que el instrumento utilizado en la investigación presenta buenos niveles de confiabilidad, validez de contenido y criterio.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

Considerando que el estudio investigativo involucra aspectos administrativos y de gestión, se procederá a trabajar solo con el personal de los Departamentos Administrativo tres, y Ventas (21), de la empresa Espiga Dorada. Es decir 24 participantes, mismos que se detallan a continuación: Gerente; Asistente de Gerencia; Contador; Secretaria; Cajeros; Distribuidores.

3.2 Resultado de las encuestas realizadas al personal

PLANEACIÓN

TABLA Nº 8: Misión y Visión Empresarial

VARIABLE	f	%
Si	0	0
No	3	100
Total	3	100

El 100% del personal administrativo encuestado, manifiestan que la Empresa Espiga Dorada, no tiene establecida la Misión y Visión

TABLA Nº 9: Planes de Acción por Departamentos

VARIABLE	f	%
Si	1	33
No	2	67
Total	3	100

El 33% del personal encuestado, manifiestan que la Empresa Espiga Dorada, Si tiene definidos los Planes de Acción por Departamentos; el 67% restante, manifiesta que no.

Se infiere, diseño empírico de procesos de Planeación Estratégica en la Empresa.

TABLA N° 10: Objetivos estratégicos de la empresa

VARIABLE	f	%
SI	0	0
NO	2	100
Total	3	100

El 100% del personal administrativo encuestado, manifiestan que la empresa Espiga Dorada no tiene elaborados objetivos estratégicos

Se infiere, deficiencia en el planteamiento de objetivos estratégicos que contribuyan al logro de metas en la Empresa.

TABLA N° 11: Análisis internos de la gestión

VARIABLE	f	%
Siempre	0	0
A veces	3	100
Nunca	0	0
Total	3	100

El 100% del personal administrativo encuestado manifiestan que la Empresa Espiga Dorada, A veces realiza Análisis Internos de la Gestión en la Empresa.

Se infiere, escasa dirección técnica en los procesos de gestión en la Empresa.

ORGANIZACIÓN

TABLA N° 12: Estructura Organizacional

VARIABLE	f	%
Si	0	0
No	24	100
Total	24	100

El 100% del personal encuestado, manifiestan que la Empresa Espiga Dorada, No tiene diseñada una Estructura Organizacional.

Se infiere, inexistencia de organigrama estructural y funcional en la Empresa.

TABLA Nº 13: Manuales de Función

VARIABLE	f	%
Si	10	42
No	14	58
Total	24	100

El 42% del personal encuestado, manifiestan que la Empresa Espiga Dorada, Si cuenta con Manuales de Funciones para cada uno de los Departamentos; el 58%, manifiesta que No.

Se infiere, desconocimiento de existencia de Manuales de funciones por parte del personal en la Empresa, y por ende su aplicación

TABLA Nº 14: Manuales de Procedimiento

VARIABLE	f	%
Si	5	21
No	19	79
Total	24	100

El 21% del personal encuestado, manifiestan que la Empresa Espiga Dorada, Si cuenta con Manual de Procedimientos para cada uno de los Departamentos; el 79%, manifiesta que No.

Se infiere, desconocimiento de existencia de Manuales de Procedimiento por parte del personal en la Empresa, y por ende su aplicación.

TABLA Nº 15: Delegación de autoridad

VARIABLE	f	%
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	24	100
Total	24	100

El 100% del personal encuestado, manifiestan que en la Empresa Espiga Dorada, nunca se delega autoridad por parte del nivel jerárquico inmediato superior.

Se infiere, la delegación de autoridad está dada por el propietario

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

TABLA N° 16: Criterio en la toma de decisiones

VARIABLE	f	%
Centralizado (Gerente-Propietario)	20	83
Consensuado (Gerente-Jefes departamentales)	4	17
TOTAL	24	100

El 83% del personal encuestado, manifiestan que los criterios considerados para la toma de decisiones en la Empresa Espiga Dorada, son Centralizados (Por parte del Gerente Propietario) el 17% restante, manifiesta que es de tipo Consensuado (Por parte de Gerente y Jefes de Departamentos).

Se infiere, dirección centralizada en la Empresa.

TABLA N° 17: Clima laboral en la empresa

VARIABLE	f	%
Excelente	13	54
Bueno	0	0
Malo	0	0
Regular	11	46
Total	24	100

El 54% del personal encuestado, manifiestan que el Clima Laboral en la Empresa Espiga Dorada, es Bueno; el 46% restante, manifiesta que Regular.

Se infiere, buenas relaciones entre los trabajadores, lo que contribuye a la existencia de un clima laboral favorable en la Empresa.

TABLA N° 18: Necesidades básicas de los trabajadores

VARIABLE	f	%
Fisiológicas	8	33
De seguridad	8	33
De pertinencia	6	25
De reconocimiento	2	8
De autorrealización	0	0
TOTAL	24	99

El 33% del personal encuestado, manifiestan que la Empresa Espiga Dorada, cubre Necesidades Básica de Crecimiento de Tipo Fisiológico en sus colaboradores; el 33% manifiesta de Seguridad; el 25% de pertinencia; y el 8% restante de Reconocimiento.

Se infiere, niveles aceptables de necesidades básicas cubiertas por la empresa hacia sus trabajadores.

TABLA N° 19: Tipo de comunicación en la empresa

VARIABLE	f	%
Formal	2	8
Informal	22	92
TOTAL	24	100%

El 8% del personal encuestado, manifiestan que la comunicación en la Empresa Espiga Dorada, es de tipo Formal; el 92% restante sostiene que es de tipo Informal.

Se infiere, elevados niveles de comunicación informal en la Empresa.

CONTROL

TABLA N° 20: Sistema de inventarios

VARIABLE	f	%
Si	24	100
No	0	0
Total	24	100

El 100% del personal encuestado, indica que la empresa Si cuenta con sistema de inventario

TABLA N° 21: Evaluación de objetivos estratégicos

VARIABLE	f	%
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	24	100
Total	24	100

El 100% del personal encuestado, indica que nunca se realizan evaluación de objetivos, ya que están no están definidos

TABLA N° 22 Indicadores de Medición

VARIABLE	f	%
SI	0	0
NO	24	100
Total	24	100

El 100% del personal encuestado, manifiestan que en la Empresa Espiga Dorada, No dispone de indicadores de medición, los registros de ventas son manuales.

TABLA N° 23 Retroalimentación de procesos

VARIABLE	f	%
Siempre	0	0
A veces	0	0
Nunca	24	100
Total	24	100

El 100% del personal encuestado, manifiestan que en la Empresa Espiga Dorada, Nunca se realizan procesos de retroalimentación de los procesos o Planes de acción ejecutados

3.3 Descripción de la Empresa

La panadería Espiga Dorada fue creada desde hace 20 años como una empresa familiar, pero a partir del año 2002 es administrada por el señor Mauricio Cabrera Molina quien hasta el momento es único dueño; la misma que se dedica a la elaboración y distribución de pan dentro de la provincia de Esmeraldas, está ubicada al sur de la ciudad, en el sector de CODESA, las instalaciones son propias.

Esta empresa de origen esmeraldeña, elabora aproximadamente 15000 panes diarios, cuenta con 24 diferentes productos, 6 rutas de distribución y 33 personas que son las responsables de los diferentes procesos de producción.

Para la distribución del producto se cuenta con siete camiones modelo Van, en donde se transporta el conductor del automotor, un vendedor y un repartidor. El producto tiene un proceso de distribución indirecto-corto, por

cuanto el pan es transportado hacia las tiendas, instituciones educativas, restaurantes, etc., para finalmente llegar al consumidor final.

Las rutas fijadas por la empresa para distribuir el producto son siete, las que se detallan a continuación:

- Centro de la ciudad.
- Sur de la ciudad.
- Zona sur 1 de la provincia, desde Tonsupa hasta Tonchigüe.
- Zona sur 2 de la provincia, desde Muísne hasta Chamanga.
- Zona norte 1 de la provincia, comprende desde Río Verde hasta Vainilla.
- Zona norte 2 de la provincia, comprende desde Las Peñas, abarca la Tola, Borbón hasta San Lorenzo.
- Zona Este de la provincia, comprende desde Viche hasta Quinindé.

La planta de procesamiento está conformada con una área de fabricación, almacenamiento, horneado, empaclado y distribución, los equipos y utensilios que se utilizan son mecánicos. Las maquinarias y equipos utilizados para la elaboración del pan son las siguientes:

- Mesa de trabajo.
- Cilindro refinador de masa.
- Amasador circular.
- Horno.
- Estantes o clavijeros.
- Latas o moldes.

3.4 Análisis y descripción de resultados

3.4.1 planeación en la empresa espiga dorado

Tabla N° 24: Ámbito 1- Análisis Interno

FACTORES INTERNOS PLANEACIÓN DE LA EMPRESA ESPIGA DORADA	DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES
Misión	La empresa Espiga Dorado no tiene establecido la misión dentro de un plan estratégico, misma que solo esta derivada implícitamente en la función que realiza la empresa.
Visión	Al no contar con una misión la empresa se hace evidente que la visión de la misma no existe, se trabaja en función de dar respuesta de forma inmediata a las necesidades de la empresa sin la fijación de un horizonte.
Planes de Acción	La empresa no tiene definidos los planes de acción por departamento, el propietario, responde a los requerimientos que hace cada uno de los departamentos para dar solución al día a día de lo que se presenta.
Objetivos Estratégicos	No están definidos en ningún documento de la empresa, están en función de la gestión que realiza el propietario.
Evaluación de la Gestión	La evaluación de la gestión responde a los resultados de las ventas que la empresa realiza; en la medida que la empresa mantiene el volumen de ventas que el propietario considera razonable, no se realiza reunión para identificar los problemas, esto sucede cuando han disminuido el volumen de ventas

Tabla Nº 25: Ámbito 2 - Organización en la Empresa

FACTORES INTERNOS ORGANIZACIÓN ESPIGA DORADA	DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES
Estructura Organizacional	La estructura orgánica de la empresa, no está elaborada técnica y metodológicamente que permita viabilizar los nexos jerárquicos entre una área o departamento; además el desconocimiento de los funcionarios de mandos medios y bajos que no operan bajo dicha estructura, sus funciones están dadas por disposición del propietario.
Manuales de Funciones	Las funciones de la empresa Espiga Dorada están determinadas por disposición del propietario.
Manuales de Procedimientos	Los manuales de procedimientos están identificados parcialmente, específicamente en el área de producción.
Delegación de autoridad	Está determinada por el propietario

Tabla Nº 26: Ámbito 3 - Dirección y Liderazgo

FACTORES INTERNOS DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES
Toma de Decisiones	Están determinadas por el propietario para que sean cumplidas por cada uno de los colaboradores, con dicho concepto se mantiene liderazgo
Clima laboral	Se mantiene un ambiente de trabajo armónico en la empresa.

Desarrollo profesional	Por la estructura de la empresa y su tamaño este factor no tiene relevancia para el propietario, se evidencia en un aspecto mínimo, que es con el personal de operación que son capacitados periódicamente para incursionar en nuevos procesos y manejo de maquinarias y equipos.
Comunicación	Se desarrolla bajo la informalidad por cada uno de los que tienen funciones jerárquicas y por consiguiente es unidireccional.

Tabla Nº 27: Ámbito 4 - Evaluación y Control

FACTORES INTERNOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL	DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES
Evaluación de Objetivos	Al no tener una estructura orgánica y funciones definidas dentro de un aspecto técnico y metodológico, los objetivos no están descriptos en documento alguno que evidencie su cumplimiento de forma total y parcial.
Indicadores de Medición	La empresa no cuenta con ninguno de estos instrumentos.
Retroalimentación de procesos	Al no tener diseñado un modelo de gestión en la empresa, no se realiza el proceso de mejora continua.
Sistema de Inventario	La empresa si cuenta con un sistema de inventario que le permite conocer la existencia real de materia prima y producto final.

Tabla N° 28: Factores Externos que Afectan a la Empresa Espiga Dorada

Dimensiones y factores	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Respuesta de la institución	Protagonistas
<u>Dimensión Económica</u>				
EC1. Inflación	De acuerdo a los resultados del INEC la inflación está controlada en un promedio anual de 3.38 %, pero en la realidad la mayoría de los precios no están siendo controlados lo cual provoca una inflación superior a lo establecido por los organismos estatales	La afectación a los costos de producción y dificultad en la fijación del precio final al consumidor	Aumentar los precios de acuerdo al índice inflacionario y disminuir desperdicios utilizando tecnología de punta.	Gobierno, consumidores y empresas
EC2. Tasa de Interés Bancaria	Alta en relación al sistema monetario existente, y diversas en su aplicación de acuerdo al sector	Afectación en la fijación de precios al consumidor final	Reinversión de las utilidades	Banco Central y sistema financiero
EC3. Importaciones	Restricciones de las importaciones por decisión gubernamental en la que se aumentan las salvaguardas hasta el 45% que implican	Aumento de consumo de productos nacionales	Tecnificar los procesos productivos y aumentar mercado	Gobierno, consumidores y empresas

	disminuir el volumen de bienes y servicios no producidos en el país			
EC4. Empleo	Concentrado en instituciones estatales y en proyectos financiados por el estado que tiene a su cargo las empresas privadas, inestabilidad y poca accesibilidad a la empresa privada	Posibilidad de incorporar mano de obra calificada a bajo costos	Capacitación permanente a los empleados existentes y estabilidad laboral.	Gobierno, empresas y sociedad
<i>Dimensión Político-Legal</i>				
PL1. Constitución del Ecuador	Amplio Sentido de Protección a los Sectores Vulnerables y Naturaleza	Disminución de los Márgenes de Utilidades	Cursos de capacitación; Aumento del Volumen de Ventas	Gobierno, Asamblea y Pueblo.
PL2. Salvaguardias	Restricciones a productos de importación no relacionados a la canasta familiar básica; especulaciones en la fijación de precios de los productos y servicios de consumo nacional	Aumento en los costos de producción y dificultad en las importación de nuevas maquinarias	Utilizar al cien por ciento productos nacionales y la tecnología existente el mercado	Gobierno

PL3. Bono de Desarrollo Humano	Incremento en los últimos 7 años de \$30 a \$50, provocando un alza presupuestaria	Aumento de consumo de productos de primera necesidad	Mejorar la producción	Gobierno y pueblo
PL4. Código Tributario	Tiene mayor carga impositiva, exigencia mayor a los contribuyentes	Posibles clausuras	Capacitación al encargado del proceso contable y rentas	Empresa y Asamblea, personas naturales
<i>Dimensión Socio - Cultural</i>				
SC1. Delincuencia	En aumento y en todos los niveles sociales	Perdida de producto	Instalación de sistemas de seguridad.	Policía Nacional , ministerio del interior, comunidad
Desempleo	En aumento, pese a la estadística del gobierno de acuerdo al INEC la tasa de desempleo a abril del 2016 aumento al 5.7% y con un aumento del empleo no adecuado	Disminución de consumo	Adecuar el producto de acuerdo a los ingresos de la producción.	comunidad
Estilo de Vida	Diverso en todo los niveles sociales, características diferentes de acuerdo a la región	Dificulta en el diseño de producto	Diversificación del producto	Sociedad
Educación	Accesible en todos los niveles, mayor exigencia en la calidad y gratis en el sector publico	Oportunidad de contar con personal altamente calificado	Contratación de personal calificado.	Ministerio de Educación, comunidad

Salud	Acceso a atención y medicina en todos los niveles	Disponibilidad de atención hospitalaria a los empleados	Afiliación al instituto de seguridad social	Ministerio de Salud pública, comunidad
Vialidad	Vías en buen estado	Posibilidad de transportar los productos sin riesgo	Ampliar mercado	Gobierno
<u>Dimensión Tecnológica</u>				
TE1. Telefonía Móvil	Accesible para todos los Sectores Sociales	Facilidad en Ventas por Teléfono, promociones por internet	Compra de Base de Datos	Gobierno, Empresas de Telefonía, clientes.
Internet	Accesibilidad para todo grupo social y económico	Facilidad para hacer transacciones tanto locales, nacionales o internacionales	Instalación en los departamentos que lo requieran	Empresas
Equipos y maquinarias	Innovación permanente de su tecnología	Aumentan y aceleran los procesos de producción ahorran esfuerzos, abaratan los costos	Compra de equipos y maquinarias automatizadas y capacitación al personal	Empresa
Equipos de computación	Accesible a todos los niveles económicos	Agilita el procesamiento de pedidos, órdenes de compra, entrega de información al cliente	Compra de Soward y Howard modernos	Empresa
<u>Dimensión Medio – Ambiente</u>				

MA1. Invierno	Lluvias torrenciales	Disminución y retraso en el traslado de la materia prima	Contactos con Proveedores Internacionales	Fábricas,
Tala de bosques	Tala de árboles sin control provocando aceleramiento del calentamiento global	Disminución de materia prima	Compra anticipada de materia prima	Fabrica,
<i>Dimensión Informativa</i>				
IN1. Registro Civil	Proceso de Modernización, Información Actualizada.	Información Confiable	Compra de Base de Datos	Gobierno
Banco Central	Información restringida y con poca capacidad en la toma de decisiones económicas	Incertidumbre para la toma de decisión en lo relacionado a la fijación de precios	Realizar proyecciones de acuerdo al comportamiento del mercado	Gobierno
INEC	Facilidad de información	Posibilidad de obtener información actualizada	Suscripción a la pagina	Gobierno
Medios de Comunicación	Comunicación diversa y controlada por la SERCOM	Oportunidad de acceder a nuevos clientes	Contratar cuñas publicitarias	SERCOM

3.5 Diagnóstico Empresa Espiga Dorada

A nivel general la empresa Espiga Dorada en el ámbito de planeación, no cuenta con misión, visión, objetivos estratégicos, planes de acción y evaluación de la gestión, formalizados ni socializados a sus colaboradores, por ser una empresa que se ha manejado empíricamente todos estos factores antes mencionados se encuentran involucrados implícitamente en las funciones de la empresa.

No existe una estructura organizacional formal dentro de la empresa Espiga Dorada, que haya sido socializada a los trabajadores o se evidencie en lugares públicos dentro de la empresa, cuya finalidad es la de normar las actividades de cada miembro de la organización que le permita contribuir en el alcance de metas fijadas en la planificación. A pesar de ello se evidencia un excelente liderazgo por parte del propietario, que permite a los colaboradores ejerzan sus funciones sin necesidad de poseer manuales de funciones y procedimientos escritos. Las instrucciones tienen una dirección vertical que empieza con el propietario y van siendo socializadas a cada uno de los niveles del proceso administrativo empíricamente establecido por parte de los encargados o líderes que dirigen al equipo de trabajo.

En lo que respecta al proceso de evaluación y control, se determina que a pesar de contar con un sistema de inventarios que le permite al propietario tener conocimiento real de la existencia de materia prima y producto final, son evidentes ciertas debilidades identificadas en los ámbitos de Evaluación de objetivos estratégicos; Indicadores de medición; y Retroalimentación de procesos. Los ámbitos nombrados no se ejecutan, debido a que por la naturaleza de la empresa o administración empírica que en ella se ejecuta no es posible realizar dichos procesos.

El diagnóstico realizado permitió revelar aspectos débiles en la empresa Espiga Dorada que ocasionan crisis dentro de la organización, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro, pero de igual manera

abrió la puerta para visualizar las posibles soluciones o la creación de estrategias que le den la oportunidad de estar a la vanguardia en el mercado actual.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

El inicio del estudio evidencia los resultados obtenidos en cada uno de los ámbitos de análisis:

- 1. Planeación:** Es evidente la inexistencia de un Departamento especializado de Planificación en la empresa, lo que dificulta la aplicación de procesos y toma de decisiones estratégicas. Este aspecto débil limita el planteamiento tanto de la Misión y Visión (Objetivos estratégicos); Planes de Acción por Departamentos; y los Procesos que normen el análisis interno de la gestión administrativa en la empresa. Es decir, se podría interpretar que la empresa no tiene un rumbo definido a seguir, y la gestión administrativa es de tipo empírica.
- 2. Organización:** Ante el análisis realizado en el ámbito anterior, se determinan falencias como la inexistencia de un diseño Orgánico Estructural y Funcional (Organigrama), en la empresa que permita determinar los niveles jerárquicos y cadenas de mando en la organización; además de que los Departamentos que conforman la empresa no cuentan con Manuales de Funciones que permitan direccionar y delimitar los campos de actuación de cada departamento y/o área de trabajo. De igual forma la inexistencia de Manuales de procedimientos que oriente al trabajador en las actividades y responsabilidades concretas que deberá realizar, la utilización, forma, tiempo, de equipos y maquinarias que forman parte de la empresa.
- 3. Dirección y Liderazgo:** Considerando el aporte conceptual de Schermerhorn, J. (2003) se determina que la toma de decisiones en la empresa es de tipo Centralizada; es decir, el dueño de la empresa, mismo que titula como Gerente, es quien tiene la última palabra en la toma de decisiones de tipo administrativas. Por otra parte el clima

laboral se lo califica como bueno; la empresa cubre las necesidades básicas de crecimiento de sus trabajadores, priorizadas en aspectos de tipo Fisiológico y de Seguridad. Se determina que la comunicación que prevalece en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos es de tipo Informal. Finalmente el tipo de liderazgo ejercido por la plana directiva y jefes departamentales es de tipo Democrática, por cuanto se involucra a subordinados (A veces), se delega autoridad parcial y se alienta la participación de los trabajadores.

- 4. Evaluación y Control:** Se relaciona con el ámbito 1, debido a que constituye el complemento del proceso de Planificación estratégica en la empresa; de igual forma se determinan falencias en los procesos de evaluación de los objetivos estratégicos debido a que no se cuenta con indicadores claros por lo que no se realizan los respectivos procesos de retroalimentación de Planes de Acción.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

El diagnóstico realizado reveló las diferentes falencias que mantiene la empresa en el ámbito administrativo, pese a que en los últimos 20 años el posicionamiento en el mercado ha sido estable, la detección de estos problemas en el tiempo oportuno, habrían fomentado y potencializado aún más el crecimiento económico y productivo en la empresa Espiga Dorada.

Se detectó falta de misión, visión, objetivos y planes de acción, la planeación es inexistente, el propietario a través de una administración empírica ha llevado las riendas de su negocio tomando como base la experiencia, la intuición y la satisfacción de sus propias necesidades.

Existe carencia de una estructura organización formal, los empleados conocen sus funciones basándose en su quehacer diario, los manuales de procedimientos existen parcialmente sobre todo en el área de producción, generando ineficiencia operativa ya que los empleados no disponen de un documento formal y metodológico.

El liderazgo está centralizado, es el propietario quien toma las decisiones administrativas y económicas en la empresa, en lo referente al clima laboral se obtuvieron resultados satisfactorios, porque no existe problemas de comportamiento organizacional el ambiente es armonioso, falta más compromiso del parte del propietario para desarrollar otras habilidades y necesidades profesionales de los empleados.

En el ámbito del control, la empresa no dispone de procesos de Evaluación de objetivos estratégicos; Indicadores de medición; y Retroalimentación de procesos.

5.2 Propuesta

Considerando las conclusiones a las cuales se ha arribado al finalizar el presente estudio, se propone la implementación de un Plan Estratégico Integral liderado por profesionales especialistas en Administración de Empresas, que garantice la ejecución de procedimientos técnicos.

REFERENCIAS

Aldefer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. California. Editorial: Universidad de California. Digitalizado (2008)

Bustos Farías, Eduardo (s.f.). *Proceso Administrativo y Planeación*. Recuperado de: <https://secure.com/view/20476770-531222-230662#FYw7DglxDAXvktPciR3HeK+CKNAKUaQ22RjxdyBF5ON5ft/yOct2q9KkcdTFeip0CLhCSmPcBjDCKI9dt4EDSpCiraSNJiNjtBje8Dz7As3ESTgNCPZYS1Gh1qRLD3HxIJB0yXGXcs73MV9zfxz7s2z10sawbp4QWjPi9wc=>

Carod M.; Corea S. Martín (2009). Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado. Editores Argentina S. A. Sao Paola Brasil

Claudes, G. y Álvarez, L. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial: Pearson Educación. México.

Código de Comercio (2012). Registro Oficial Suplemento 1202 de 20-ago-1960. Última modificación: 26-jun-2012

Constitución de la República del Ecuador (2008). Registro Oficial # 449

Chiavenato, I.; Arras Vota, A. M.; Gómez Mejía, L.; Balkin, D. V.; Bateman, T. S.; Snell, S. A.; Fierro Murga, L. E.; Hernández y Rodríguez, S; Agular Valdez, A. (2005). Administración aplicada a empresas agropecuarias. México: McGraww-Hill/Interamericana Editores.

Daft, R. (2004). Administración. México: Thomson Editores. 6ª Edición.

Donnelly, J.H.; Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. (1996). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas 8ava edición. Editorial: Irwin. Buenos Aires

Estévez García, J. F.; Pérez García, M. J. (2007). Sistema de indicadores para el diagnóstico y seguimiento de la educación superior en México. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Dirección de servicios editoriales.

Gallo Holguin, A.; Veas Villagomez, M. (2014). *Rediseño del control interno de departamento de créditos y cobranzas en una compañía de fertilizantes en la ciudad de Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil.

George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows: Step by step. A simple guide and reference 11.0 update. Boston, Ma, EE. UU.: Al

Gómez Rada, C.A. (2000). Liderazgo: Concepto, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. 2, (2) 61-67
Hernández Sampieri R. et. All. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraww-Hill/Interamericana Editores.

Herzberg, F. (2010). The Motivation to Work. New Brunswick: Transaction Publishers.

Hitt; Irelan; Hoskisson. (2006). Administración Estratégica. México: Editorial Thomson.

Hodgetts, R.M.; Kroeck, G. (1992). Personel and human resource management. Cornell University. Digitalizado (2011)

Kaplan, R. M.; Saccuzzo, Dennis P. (2006). Pruebas Psicológicas: Principios; Aplicaciones; Y Temas. Cengage Learning Latin America. Recuperado de: <http://www.cengage.com.mx/>.

Maslow, A. H. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mendoza Morató, L.A. (1995). Organización y Gestión Administrativa para el desarrollo rural. Perú: Instituto Interamericano de ciencias agrícolas – OEA. Dirección Regional para la zona andina.

Montana, P. (2002). Administración. México: Compañía Editorial Continental. Primera Edición.

Münch, L. (2010). Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.

Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la Investigación. México: Limusa. Noriega Editores.

Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Semplades. Quito.

Reyes Ponce, A. (2004). Administración Moderna. México: Limusa Editores.

Robbins, S. (2002). Management. Editorial: Prentice Hall. Pearson Editores. México.

Schermerhorn, J. (2003). Administración. México: Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.

Terry, G. (1988). Principios de Administración. Editorial: Cecsa. México.

<http://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>,

ANEXOS

Con miras a ofrecer al lector de este resumen, una idea global de la tesis que le sirva de hipertexto, ésta incluye un anexo, (1) Encuesta dirigida al personal Administrativo y de Ventas de la Empresa Panificadora Espiga Dorada.

ANEXO 1: Cuestionario (encuesta) dirigido al personal Administrativo y de Ventas.

ÁMBITO Nº 1 PLANEACIÓN

1. ¿TIENE LA EMPRESA ESPIGA DORADA, ESTABLECIDA, LA MISIÓN, Y VISIÓN?

VARIABLE	f	%
Si		
No		
Total		

2. ¿LA EMPRESA ESPIGA DORADA, TIENE DEFINIDO LOS PLANES DE ACCIÓN A EJECUTARSE POR DEPARTAMENTOS?

VARIABLE	f	%
Si		
No		
Total		

3. ¿SE HAN ESTABLECIDOS OBJETIVOS EN LA EMPRESA ESPIGA DORADA?

VARIABLE	f	%
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

4. ¿LA EMPRESA ESPIGA DORADA, REALIZA ANÁLISIS INTERNOS DE LA GESTIÓN?

VARIABLE	f	%
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

ÁMBITO Nº 2 ORGANIZACIÓN

5. ¿LA EMPRESA ESPIGA DORADA, TIENE DISEÑADO UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

VARIABLE	f	%
Si		
No		
Total		

6. ¿LA EMPRESA ESPIGA DORADA, CUENTA CON MANUALES DE FUNCIONES PARA CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS?

VARIABLE	f	%
Si		
No		
Total		

7. ¿LA EMPRESA ESPIGA DORADA, CUENTA CON MNUALES DE PROCEDIMIENTO QUE NORME LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES?

VARIABLE	f	%
Si		
No		
Total		

8. ¿EN LA EMPRESA ESPIGA DORADA SE PARTICIPA PROCESOS DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD?

VARIABLE	f	%
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

ÁMBITO Nº 3 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

9. ¿QUÉ CRITERIOS SE CONSIDERAN EN LA EMPRESA ESPIGA DORADA, PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA?

VARIABLE	f	%
Centralizado (Gerente-Propietario)		
Consensuado (Gerente-Jefes departamentales)		
TOTAL		

10. ¿CÓMO ES EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA ESPIGA DORADA?

VARIABLE	f	%
Excelente		
Bueno		
Malo		
Regular		
Total		

11. ¿EN QUÉ MEDIDA LA EMPRESA ESPIGA DORADA, CUBRE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE CRECIMIENTO EN SUS COLABORADORES?

VARIABLE	f	%
Fisiológicas		
De seguridad		
De pertinencia		
De reconocimiento		
De autorrealización		
TOTAL		

12. ¿QUÉ TIPO DE COMUNICACIÓN PREVALECE EN LA EMPRESA ESPIGA DORADA?

VARIABLE	f	%
Formal		
Informal		
Vertical		
Horizontal		
Verbal		
Escrita		
No verbal		
TOTAL		

13. ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO EJERCE LA PLANA DIRECTIVA Y/O JEFES DEPARTAMENTALES EN LA EMPRESA ESPIGA DORADA?

VARIABLE	f	%
ESTILO DEMOCRÁTICO Involucra a subordinados, delega autoridad y alienta la participación		
ESTILO AUTOCRÁTICO Impone métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación.		
ESTILO LAISSEZ-FAIRE (DEJAR HACER) Da libertad al grupo para tomar decisiones y realizar el trabajo		
TOTAL		

ÁMBITO Nº 4 EVALUACIÓN Y CONTROL

14. ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS EN LA EMPRESA ESPIGA DORADA?

VARIABLE	f	%
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

15. ¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDOS INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS

VARIABLE	f	%
Si		
NO		
Total		

16. ¿SE REALIZA RETROALIMENTACIÓN DE LOS PROCESOS O DE LOS PLANES DE ACCIÓN EJECUTADOS EN LA EMPRESA ESPIGA DORADA?

VARIABLE	f	%
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

