



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA FUMTECA S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

TUTOR:

ING. MSC., WLADIMIR DEL ROSARIO ALVARADO

AUTORES:

**DIANA VALERIA SANCHEZ SILVA
ERIKA MARIA UMBARILA NUÑEZ**

GUAYAQUIL

2022



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Plan de rediseño organizacional para la empresa FUMTECA S.A de la ciudad de Guayaquil.

AUTOR/ES:

Sánchez Silva Diana Valeria
Umbarila Núñez Erika María

REVISORES O TUTORES:

Ing. Msc Wladimir del Rosario Alvarado

INSTITUCIÓN:

**Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil**

Grado obtenido:

Licenciados en administración de empresas

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2022

N. DE PAGES:

76

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Gestión del personal, organización, diseño industrial, manual.

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa FUMTECA S.A., cuyas oficinas se encuentran en la ciudad de Guayaquil, y cuya principal actividad económica es prestar el servicio de control de plagas y fumigación tanto en hogares, así como en empresas, especialmente del sector agrícola, actividad que la entidad viene realizando desde el año 2017. Pese a tener ya un lustro dentro del mercado, la organización aún no define un

organigrama, ni su misión ni su visión, y también carece de un manual de funciones y de un departamento de talento humano, pese a haber incrementado su personal durante los últimos años, a pesar de la pandemia mundial del COVID-19 que en muchas compañías ecuatorianas tuvo el efecto contrario.

El trabajo se divide en tres capítulos: en el primero se define la problemática a resolver y se proponen los objetivos generales y específicos del estudio, además de la justificación y delimitación de la investigación. En el segundo capítulo se describe el marco teórico que sustenta la presente propuesta, además del marco conceptual y legal para la empresa. En el tercer capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, describiendo la población y la muestra, presentando los resultados y análisis de las herramientas y técnicas de investigación aplicados; finalmente, se presenta la propuesta con el manual de funciones respectivo, y se describen las conclusiones y recomendaciones.

| | | |
|--|---|--|
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): : | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input checked="" type="checkbox"/> | N <input type="checkbox"/> |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: Sánchez Silva Diana Valeria Umbarila Núñez Erika María | Teléfono: 0979552394 0999776678 | E-mail: dsanchezsi@ulvr.edu.ec eumbarilan@ulvr.edu.ec |
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | Mg. Oscar Machado Álvarez (Decano) Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachado@ulvr.edu.ec Mg. Irma Angélica Aquino Onofre (Directora de Carrera) Teléfono: 596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec | |

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA FUMTECA S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 6 % | 6 % | 0 % | % |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|----------------|
| 1 | polodelconocimiento.com Fuente de Internet | 2 % |
| 2 | clubensayos.com Fuente de Internet | 1 % |
| 3 | repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 4 | organizacionymetodosmego.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 5 | rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 6 | www.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 7 | www.comisionanticorrupcion.com Fuente de Internet | <1 % |
| 8 | buenaadministracion.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 9 | repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet | |

M. Rodolfo Ochoa

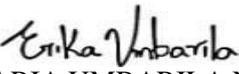
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) Diana Valeria Sánchez Silva y Erika María Umbarila Núñez, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “Plan de rediseño organizacional para la empresa FUMTECA S.A de la ciudad de Guayaquil”, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma: 
DIANA VALERIA SÁNCHEZ SILVA
C.I. 0944023431

Firma: 
ERIKA MARIA UMBARILA NUÑEZ
C.I. 0925709420

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Plan de rediseño organizacional para la empresa FUMTECA S.A de la ciudad de Guayaquil”, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan de rediseño organizacional para la empresa FUMTECA S.A de la ciudad de Guayaquil, presentado por los estudiantes Diana Valeria Sánchez Silva y Erika María Umbarila Núñez como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



WLADIMIR DEL ROSARIO ALVARADO
C.C.0912819646

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por su comprensión y apoyo brindado a lo largo de mi vida, gracias a los múltiples valores que me inculcaron he alcanzado a concluir mis estudios y todo lo que soy se lo debo a ellos, a mis compañeros porque gracias a ellos aprendí lo que significa “amistad y compañerismo”, a los docentes que conforman la universidad laica Vicente Rocafuerte por compartir sus conocimientos y experiencias a lo largo de la carrera y en especial a nuestro tutor el Ingeniero Wladimir Del Rosario Alvarado por su paciencia y constancia en este proceso que nos guio de manera sabia y profesional para la culminación del proyecto de titulación.

ERIKA MARÍA UMBARILA NÚÑEZ

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más y vivir estos momentos más anhelados desde que empecé la carrera, también les agradezco a mis padres porque ellos son el pilar fundamental en mi vida, quienes me han apoyado incondicionalmente en lo que me proponga, también por motivarme a estudiar esta carrera y convertirme en una profesional, agradezco a los docentes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por ilustrarme con sus conocimientos y experiencia para mi formación, y sobre todo agradezco a mi tutor el Ing. Wladimir Del Rosario Alvarado quien fue nuestra guía en todo el proceso de nuestra tesis y se pudo culminar de la mejor manera este proceso de titulación.

DIANA VALERIA SÁNCHEZ SILVA

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mi familia, en especial a mi madre porque me ha dado su apoyo incondicional y nunca me ha dejado sola, a todas las personas cercanas que confiaron en mí y en mis capacidades para cumplir las metas que me propongo.

ERIKA MARÍA UMBARILA NÚÑEZ

Dedico esta tesis a Dios por haberme dado sabiduría y fuerza de voluntad para seguir adelante y no dejarme vencer a pesar de las diversas situaciones que nos pone la vida. A mis seres queridos, amigos y a todas las personas que me estiman y esperan lo mejor de mí, y a quienes estuvieron a mi lado siempre apoyándome y motivándome para cumplir esta meta y poder culminar mi carrera y ser una profesional.

DIANA VALERIA SÁNCHEZ SILVA

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I | 3 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.1. Tema | 3 |
| 1.2. Planteamiento del Problema | 3 |
| 1.3. Formulación del Problema | 5 |
| 1.3.1. Sistematización del Problema | 5 |
| 1.4. Objetivo General | 6 |
| 1.5. Objetivos Específicos | 6 |
| 1.6. Idea a Defender | 6 |
| 1.7. Línea de Investigación Institucional/Facultad | 6 |
| CAPÍTULO II | 7 |
| MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2.1. Marco Teórico Referencial | 7 |
| 2.1.1. Estado del Arte | 7 |
| 2.1.2. Las Fumigaciones | 9 |
| 2.1.3. Procesos administrativos en una empresa de servicios | 10 |
| 2.1.4. Estructura organizacional | 11 |
| 2.1.5. Manual de políticas y procedimientos | 13 |
| 2.1.6. Manual de funciones | 15 |
| 2.2. Marco Legal | 16 |
| CAPÍTULO III | 18 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 3.1. Enfoque de la investigación | 18 |
| 3.2. Alcance de la investigación | 18 |
| 3.3. Técnica e instrumentos para obtener los datos | 18 |
| 3.4. Población y muestra | 18 |
| 3.5. Presentación y análisis de resultados | 19 |
| 3.5.1. Resultado de la entrevista | 19 |
| 3.5.2. Resultados de las encuestas | 21 |
| 3.5.3. Análisis de resultados de la ficha de observación | 35 |
| 3.6. Propuesta de investigación | 36 |
| 3.6.1. Empresa FUMTECA S.A. | 36 |
| 3.6.2. Título de la Propuesta | 37 |
| 3.6.3. Listado de contenido y flujo de la propuesta | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 3.6.4. Análisis del entorno interno..... | 38 |
| 3.6.5. Misión, Visión y Valores | 38 |
| 3.6.6. Organigrama actual de la empresa FUMTECA S.A. | 39 |
| 3.6.7. Organigrama propuesto para la empresa FUMTECA S.A..... | 39 |
| 3.6.8. Diseño de estrategias | 41 |
| 3.6.9. Políticas..... | 42 |
| 3.6.10. Costo-beneficio de la propuesta | 44 |
| CONCLUSIONES | 49 |
| RECOMENDACIONES | 50 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 51 |
| ANEXOS..... | 53 |
| Anexo 1. Formato de entrevista para el Gerente General | 53 |
| Anexo 2. Formato para entrevista a colaboradores | 54 |
| Anexo 3. Formato Ficha de Observación | 56 |
| Anexo 4. Manual de funciones para los trabajadores de la empresa FUMTECA S.A. | 57 |

INDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Tipos de Manuales de Control Interno | 14 |
| Tabla 2. | Población de la empresa FUMTECA S.A. | 18 |
| Tabla 3. | Pregunta 1 | 21 |
| Tabla 4. | Pregunta 1.1 | 22 |
| Tabla 5. | Pregunta 2 | 23 |
| Tabla 6. | Pregunta 3 | 24 |
| Tabla 7. | Pregunta 4 | 25 |
| Tabla 8. | Pregunta 5 | 25 |
| Tabla 9. | Pregunta 6 | 26 |
| Tabla 10. | Pregunta 7 | 27 |
| Tabla 11. | Pregunta 8 | 28 |
| Tabla 12. | Pregunta 9 | 29 |
| Tabla 13. | Pregunta 10 | 31 |
| Tabla 14. | Pregunta 11 | 31 |
| Tabla 15. | Pregunta 12 | 32 |
| Tabla 16. | Pregunta 13 | 33 |
| Tabla 17. | Pregunta 14 | 34 |
| Tabla 18. | Estrategias del rediseño organizacional..... | 41 |
| Tabla 19. | Costo de implementar un nuevo departamento de Talento Humano y una asistente contable..... | 45 |
| Tabla 20. | Inversión de crear el plan de rediseño organizacional para la entidad FUMTECA S.A..... | 46 |
| Tabla 21. | Beneficio de crear el plan de rediseño organizacional para FUMTECA S.A. | 47 |

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|----|
| Figura 1. | Desempeño financiero de la empresa FUMTECA S.A..... | 4 |
| Figura 2. | Relación del diseño organizacional para la eficiencia en comparación con los resultados de aprendizaje..... | 12 |
| Figura 3. | Conocimiento de los encuestados acerca de la misión y visión de la empresa | 21 |
| Figura 4. | Identificación de los encuestados con respecto a la misión y visión de la empresa | 22 |
| Figura 5. | Valorización de los valores corporativos de la empresa por parte de los colaboradores | 23 |
| Figura 6. | Conocimiento de las funciones cuando recién ingresó a la compañía | 24 |
| Figura 7. | Disposición de todas las herramientas para cumplir con sus funciones laborables | 25 |
| Figura 8. | Colaboración de otros compañeros para trabajar en equipo..... | 26 |
| Figura 9. | Colaboración de compañeros de otros departamentos para trabajar en equipo | 27 |
| Figura 10. | Jefaturas de la empresa alientan el trabajo en equipo | 28 |
| Figura 11. | Gerencia general escucha las sugerencias de sus colaboradores | 29 |
| Figura 12. | Nivel de relación con su jefe inmediato | 30 |
| Figura 13. | Persona a la que tiene que acudir cuando tiene algún inconveniente laboral..... | 31 |
| Figura 14. | Capacitaciones pagadas por la empresa para mejorar su desempeño laboral..... | 32 |
| Figura 15. | Calificación del clima organizacional de la empresa | 33 |
| Figura 16. | Incomodidad en su puesto de trabajo | 34 |
| Figura 17. | Identidad y orgullo de trabajar en FUMTECA S.A. | 35 |
| Figura 18. | Localización geográfica de la empresa FUMTECA S.A..... | 37 |
| Figura 19. | Página en Facebook de la empresa FUMTECA S.A..... | 37 |
| Figura 20. | Análisis del entorno..... | 38 |
| Figura 21. | Organigrama actual de la empresa | 39 |
| Figura 22. | Organigrama propuesto para la empresa | 40 |
| Figura 23. | Proceso de la asistencia de los colaboradores..... | 43 |
| Figura 24. | Proceso de seguridad para los colaboradores..... | 44 |

INTRODUCCIÓN

El presente estudio investigativo tiene como finalidad desarrollar un plan de rediseño organizacional para la empresa FUMTECA S.A., la misma que, pese a cumplir todas sus actividades y obligaciones formalmente, se puede indicar que no se aplican eficazmente los procesos por la carencia de un manual de funciones que permita una administración eficiente dentro de la entidad, ocasionando de tal forma una ineficiencia en la comunicación interna que se vuelve evidente en la práctica. La empresa FUMTECA S.A. ofrece servicios de fumigación y control de todo tipo de plagas, a cambio de una retribución o por contrato. A lo largo de los lustros se ha mantenido vigente en la industria; sin embargo, el crecimiento de la compañía ha obligado a la contratación de más colaboradores, dando pie a la necesidad de reestructurar su departamento de talento humano.

Considerando la manera de desarrollar sus operaciones al día de hoy y su motivación para innovar y maximizar ganancias, se ofrecen procedimientos factibles para mejorar y reestructurar eficientemente el departamento de talento humano de la empresa, lo cual se llevará a cabo a través de un plan de rediseño organizacional, que contendrá con un conjunto de procedimientos estratégicos para mejorar, no sólo el entorno y comunicación laboral, sino también la productividad, implementando una mejoría para que el Gerente tome mejores decisiones con respecto a la parte organizacional.

La finalidad de un organigrama es diseñar un entorno que sea favorable para maximizar el desempeño de los colaboradores de la empresa, por lo tanto, se deben definir las tareas a ejecutarse. Las reglas así definidas también deben elaborarse a raíz de las habilidades y motivaciones de todos los colaboradores. El personal está vinculado con la entidad, es decir, forma parte de su estructura.

Esto se realiza definiendo los cargos a cubrir, identificando los requisitos de mano de obra, llenando las vacantes y capacitando a los colaboradores para que las actividades asignadas se realicen de forma efectiva y eficiente. Las funciones gerenciales de incentivos, desvinculación, cambio, entre otros, también forman parte de la amplia tarea consistente en la "dotación de personal". La dotación de

personal vela por la colocación de la persona indicada en la posición correcta. Por lo tanto, la gerencia es poder decidir la entidad que se encargará de realizar las funciones, quién hará qué trabajos y operaciones, quién laborará, para quién y cómo se reunirán los recursos necesarios para desempeñar un cargo específico.

Llevar a cabo estos procedimientos y asegurar su implementación, son funciones de la alta gerencia. La implementación de estos procedimientos suele conocerse como reestructuración, ya que las intervenciones y las modificaciones se ejecutan individualmente o en todos los elementos estructurales del sistema de gestión. Las gerencias normalmente realizan las reestructuraciones del sistema de gestión, sin tener un conocimiento mínimo del propio sistema y de su estructura.

La presente investigación se encuentra conformada por tres capítulos. En el capítulo I se describe el diseño de la investigación, junto con el planteamiento del problema, formulación y sistematización de la problemática, objetivos, justificativos e idea a defender.

En el capítulo II se elabora la composición teórica de la investigación, es decir; marco teórico, marco referencial, y marco conceptual. En él se puede encontrar las bases teóricas que son la base del presente estudio la presente, conceptos tales como organización, organigrama, manual de políticas y procedimientos, proceso administrativo; además del análisis de investigaciones de otros investigadores sobre el tema, para poder evidenciar conclusiones parciales de la investigación.

En el siguiente capítulo, el número III, se detalla la descripción de la metodología empleada en la investigación. En él, se describe el enfoque del estudio, los métodos desarrollado, las herramientas empleadas y, por último, el análisis de los resultados de las encuestas y entrevista que se realizaron. Finalmente, se describe la propuesta presentada en este proyecto, como resultado de la investigación teórica y de las encuestas y entrevistas realizadas. Luego, se presentan conclusiones y resultados concluyentes de la presente investigación.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de rediseño organizacional para la empresa FUMTECA S.A de la ciudad de Guayaquil.

1.2. Planteamiento del Problema

Los insectos rastreros representan un inconveniente invariable en las ciudades; por lo tanto, se necesita de permanentes chequeos y elaboración de informes por parte de compañías de control de plagas para emplear los correctores precisos y así poder manejar la población de plagas en las empresas y negocios afines que requieran de un control de calidad más exigente. De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (2021), citado en Guime (2021), en la ciudad de Guayaquil existen 93 empresas de control de plagas cuyos ingresos rondan desde los US\$ 250,00 hasta los US\$ 2.000.000,00 anuales (pág. 11).

El servicio de fumigación y control de plagas se divide en dos macro sectores: fumigación agropecuaria o rural y fumigación doméstica o para sectores urbanos, siendo esta última la de menor importancia comercial por cuanto es la que menos recursos monetarios ha movido a nivel país. Sin embargo, durante los últimos años, este servicio está siendo demandado por más empresas y hogares preocupados por la creciente aparición de plagas, especialmente en lo que tiene que ver con insectos y roedores. Según Diario (Comercio, 2021), la presencia de roedores motivó el cierre de un restaurante en la ciudad de Guayaquil, y no es la primera vez que por este motivo se clausura un local de comida o incluso, un supermercado (pág. 03).

En el sector agrícola en cambio, el uso del servicio y control de plagas es más intensivo, considerando que en las zonas rurales de la Costa existen miles de fincas y haciendas productivas con banano, arroz, maíz, cacao, caña de azúcar, entre otros cultivos, cuya necesidad de fumigación es imperante, más aún que con la pandemia del Covid-19 la producción agrícola no se ha detenido y las ventas de las empresas de esa industria en ese período, así lo demuestran.

Esto ha motivado que la oferta por este tipo de servicios crezca dentro de la ciudad de Guayaquil, y actualmente existe un número importante de empresas que combaten plagas por medio de la fumigación. Una de esas empresas es FUMTECA S.A., una empresa de reciente creación (año 2017)

cuya base está en las compañías, urbanizaciones y hogares domiciliadas en el sector Norte de la ciudad de Guayaquil. También se encuentran enfocados en el sector agrícola y forestal, principalmente en las provincias costeras del Ecuador. A continuación, en la Ilustración 1 se puede observar el desempeño financiero de la compañía.

DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA

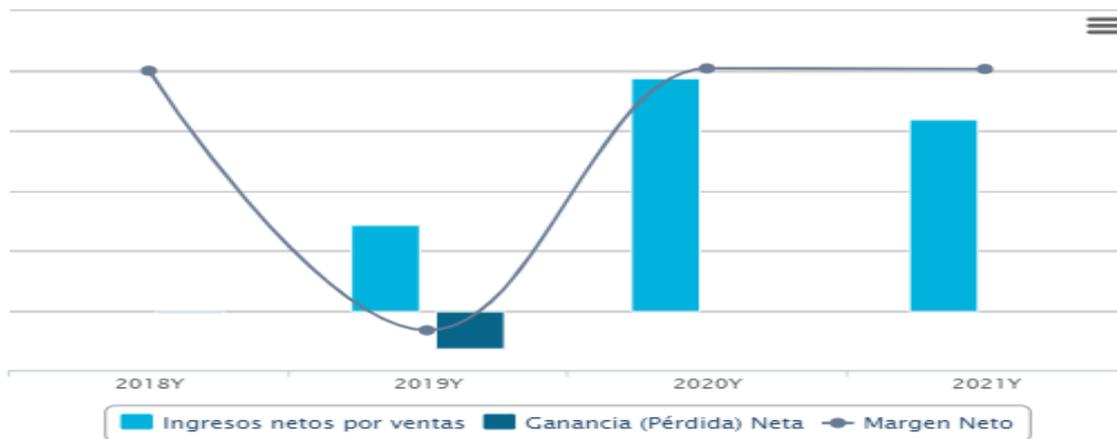


Figura 1. Desempeño financiero de la empresa FUMTECA S.A.
Fuente: (EMIS, 2022)

Sin embargo, la empresa presenta falencias organizacionales que afectan la eficiencia y la efectividad en sus procesos internos. La carencia de organización y gestión administrativa ha conllevado al desarrollo de actividades poco controladas y supervisadas, haciendo que el clima organizacional se vea afectado por la falta de comunicación entre los mandos altos y los niveles medios y los niveles operativos, generándose descoordinación en el área comercial que no ayudan al logro de metas empresariales. Los problemas en las entidades comienzan cuando desde la gerencia general, no se definen claramente las metas, o no se definen los objetivos empresariales, pero a su vez, no se diseñen las estrategias para alcanzarlos. Parte del conflicto se genera por la falta de una estructura organizacional que sea conocida por todos los empleados, lo que influye en el desconocimiento de las líneas de mando, los niveles de supervisión y los niveles operativos.

Cuando no se conocen los niveles de mando y operativos, y la función que tiene cada puesto de trabajo en la empresa, los problemas comunicacionales no se hacen esperar; por lo tanto, los procesos no se realizan de manera eficiente perjudicando el normal desenvolvimiento de las operaciones generales.

De la misma forma, los colaboradores no tienen definidas claramente sus funciones y tampoco se les ha dado a conocer, de manera formal las actividades que deben ejecutar, es decir, no existe en

las carpetas de los trabajadores, algún documento emitido por la compañía donde se le asignen formalmente las funciones al empleado. Las actividades comerciales vinculadas a los procesos organizacionales no están claramente definidas, puntualmente el proceso general de las compras que se realizan en la empresa no está claro, ni existen manuales de políticas y procedimientos que coadyuven al desarrollo de estas actividades. Aspectos vinculados con el tiempo que se requiere para gestionar las compras en la entidad no han sido evaluados, generando retrasos que afectan la eficiencia en la prestación del servicio.

Cuando no hay cadenas de mando definidas, funciones escritas, ni estructura organizacional conocida por todos los colaboradores, entonces se puede errar en los procesos y en la implementación de políticas administrativas, traducido en retrasos innecesarios, desmotivación del personal, evasión de responsabilidades que, como consecuencia, generan fallas en los controles internos y de supervisión general.

En este sentido, la problemática que está atravesando la empresa se ha convertido en el tema principal de interés en la presente investigación, con el propósito de generar una propuesta de solución a través del diseño de una estructura organizacional que mejore las actividades comerciales en toda la empresa. De igual forma, es importante indicar que cuando una compañía se pone en funcionamiento, es necesario tener claro la misión y visión de esta, y en el mismo sentido orientar a todos los colaboradores, para crear compromiso y fomentar el logro de metas y objetivos.

1.3. Formulación del Problema

¿Cuál es la situación actual de los procesos organizacionales que sugieren la necesidad de plantear el diseño de una estructura administrativa en una empresa de fumigación?

1.3.1. Sistematización del Problema

¿Cuáles son las bases teóricas que dan sustento para el rediseño organizacional en una empresa de servicios?

¿Cómo se ejecutan actualmente los procesos, políticas y procedimientos dentro de la empresa FUMTECA S.A.?

¿Cómo se pueden mejorar las funciones que ejecuta el personal que labora dentro de la empresa FUMTECA S.A.?

1.4. Objetivo General

Elaborar un Plan de rediseño organizacional para la empresa FUMTECA S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.5. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el diseño de una estructura organizacional para una empresa de servicio, investigando diferentes teorías que contribuyan al objetivo del estudio propuesto.
- Evaluar los procesos que se llevan a cabo en la compañía, para lograr determinar cuáles serán las actividades más adecuadas en la propuesta del diseño organizacional a aplicar en la entidad.
- Diseñar una estructura organizacional que se adapte adecuadamente a la empresa y que contribuya a mejorar los procesos y políticas administrativas.

1.6. Idea a Defender

Con un plan de rediseño estructural en la empresa FUMTECA S.A, los colaboradores podrán desempeñar sus funciones de forma más eficiente.

1.7. Línea de Investigación Institucional/Facultad

Relacionado con el tema que se ha definido para el presente trabajo, la línea de investigación institucional es:

Línea 4: "Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables"; siendo el dominio: "Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la económica social y solidaria"

De acuerdo con la expuesto anteriormente, esta investigación se ajusta a la Línea de Facultad: "Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico Referencial

2.1.1. Estado del Arte

El autor (Vive, 2020), en su tesis de grado para graduarse de Ingeniero Comercial presentada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, con el tema PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MECIND MECANICA INDUSTRIAL, planteó como objetivo general “elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa Mecind Mecánica Industrial” (pág. 08). Su estudio servirá de guía para armar el rediseño organizacional para la empresa FUMTECA S.A. Como principal conclusión de la presente investigación, el autor concluyó que “se diseñó un nuevo organigrama para la empresa, el mismo que incluye la nueva área de talento humano que está conformada por un jefe y su asistente, los mismos que deberán elaborar un manual de funciones para la empresa” (pág. 66).

Los autores (Garcia & Ronquillo, 2019), en su tesis de grado para graduarse de Ingenieros Comerciales presentada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, con el tema PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA KERÁMIKOS S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, plantearon como objetivo general de la investigación “elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa Kerámikos S.A. en la ciudad de Guayaquil” (pág. 06). Su estudio servirá de guía para elaborar el manual de procedimientos de la empresa FUMTECA S.A. Como principal conclusión de su investigación, los autores establecieron “que surgieron inconvenientes durante la entrega de la mercadería que no representa la mayoría, pero se evidencia un alto grado de insatisfacción, aquí intervienen factores como la mala comunicación que existe entre el departamento de logística y el cliente” (pág. 90).

Las autoras (Alvarado & Bajaña, 2019), en su tesis de grado para graduarse de Ingenieros Comerciales presentada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, con el tema PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DUOPRINT-G S.A., plantearon como objetivo general de la investigación “elaborar un plan de rediseño organizacional para la empresa Duoprint-G S.A.” (pág. 05). Su estudio servirá de guía para elaborar el manual de funciones de la empresa FUMTECA S.A. Como principal conclusión de su investigación, las autoras definieron que “la entidad Duoprint-G S.A., no tiene una estructura bien definida, así como las funciones que debe cumplir cada colaborador, lo que causa que los empleados no se ubiquen correctamente en la estructura y no cumplan con las funciones asignadas” (pág. 78).

La autora (Espinar, 2021), en su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional presentado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, con el tema **PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CIELO Y ESTILO S.A.**, planteó como objetivo general “el rediseño organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A.” (pág. 06). Su estudio también servirá como guía para diseñar el rediseño organizacional para la empresa FUMITECA S.A. Como principal conclusión de su investigación la autora concluyó que “se pudo evidenciar que la empresa Cielo y Estilo no tenía una estructura organizacional formalmente definida, no empleaba manuales de funciones ni procedimientos y los empleados no tenían claros los objetivos estratégicos de la empresa” (pág. 80).

La autora (Zuñiga, 2022), en su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional presentado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, con el tema **REDISEÑO DEL PROGRAMA ONBOARDING PARA LOS NUEVOS TALENTOS DE LA EMPRESA DISMEDSA “LA JOYA” CÍA. LTDA.**, planteó como objetivo general “determinar la influencia del rediseño del programa Onboarding en la adaptación de los nuevos talentos mediante la aplicación de técnicas interrogativas para establecer el logro de los objetivos del programa” (pág. 04). Su estudio es más específico hacia un área tecnológica de la empresa ya constituida, pero con un enfoque hacia el talento humano de la organización. Como principal conclusión de su investigación, la autora concluyó que “se estableció la necesidad de un rediseño del programa Onboarding, con la finalidad de crear un contenido útil para el colaborador que contenga los siguientes elementos: cultura organizacional, bienestar social, seguridad y salud ocupacional; servicio al cliente y manejo de redes sociales y marketing” (pág. 104).

La autora (Meza, 2021) en su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas presentado en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, con el tema **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DE BUQUES ATUNEROS**, planteó como objetivo general de su investigación “evaluar los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica para una empresa de buques atuneros” (pág. 15). Aquí se empieza con el análisis de la situación actual organizacional de la empresa y en base a los resultados presentado, se propone un diseño de un organigrama funcional y un modelo de planificación estratégica para la empresa en cuestión, tema muy similar a lo que se desea hacer con la empresa FUMITECA S.A. Como conclusión principal, la autora estableció que “los resultados permitieron conocer que existen muchas falencias en el funcionamiento de la empresa, el personal no tiene objetivos de desempeño

establecidos, no conoce las metas que se plantea la presidencia de la empresa y tampoco tiene conocimiento de la estructura organizativa” (pág. 120).

2.1.2. Las Fumigaciones

Los seres humanos se ponen en contacto varias veces, durante su vida terrenal, con insectos o plagas con quienes tiene que convivir en sus actividades cotidianas. La Real Academia de Lengua conceptualiza el término “fumigar” a la acción de combatir, por medio de humo, vapor, gas o polvos en suspensión, las plagas de insectos y otros organismos nocivos. (Pineda & Suárez, 2018, pág. 49). Esto implica que fumigar es una actividad en donde se introducen de forma deliberada químicos fabricados con destinos específicos para perjudicar de alguna forma, a otra especie de vida considerada invasiva y/o perjudicial para una actividad económica-productiva que también, afecta la seguridad y la tranquilidad de la vida humana. Desde tiempos antiguos, los hombres han sido perjudicados con vastas pérdidas agrícolas tanto de alimentos como de distintos cultivos y ganado provocado por plagas de insectos y otros vectores, lo que ha conllevado a perjuicios y pérdidas económicas y físicas a diversos intereses de personas, tanto naturales como jurídicas.

2.1.2.1. Conocimiento del sector

El factor clima en el que se encuentra el Ecuador, especialmente la región Costa, es un elemento influyente para el desarrollo de plagas que no siempre suelen ser visibles a simple vista. Por eso, la prevención es necesaria para impedir el apareamiento de complicaciones provocadas por la carencia de vigilancia y eliminación de las mismas. Los diversos tipos de fumigaciones conocidas cambian de acuerdo con los requerimientos y técnicas de fumigación, pero se pueden clasificar de la siguiente forma (Pineda & Suárez, 2018, pág. 50):

- Fumigación Industrial
- Fumigación de Entes Gubernamentales
- Fumigación de Centros de Salud
- Fumigación de Institutos Educativos
- Fumigación Comercial
- Fumigación de Hogares y Residencias
- Fumigaciones para Puertos, Embarcaderos, Aeropuertos, Lanchas, Yates, Veleros, etc.
- Fumigaciones contra Plagas
- Fumigaciones en Líquido

- Fumigaciones en polvo
- Fumigaciones en inyecciones
- Fumigaciones en espuma y cebaderos

2.1.3. Procesos administrativos en una empresa de servicios

Según Raffino, citado en (Meza, 2021), el proceso administrativo está vinculado a las funciones que se realizan en las áreas administrativas de una empresa, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos de la organización a través de la maximización en el uso de los recursos de los que se dispone, utilizándolos de manera correcta y eficaz, lo que contribuye a la eficiencia y productividad (pág. 21).

En este mismo orden de ideas, Riquelme (2019) citado en (Meza, 2021) define el proceso administrativo como un flujo continuado de actividades que se establecen para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, y de manera efectiva alcanzar los objetivos propuestos. El autor explica que es necesario que existan políticas y normas dentro de la organización con la finalidad de reforzar la eficacia en el uso de los materiales y recursos (pág. 22).

De acuerdo a lo que comparte López (2020) citado en (Meza, 2021), el proceso administrativo está conformado por un conjunto de etapas, cuya interrelación tiene como finalidad principal conseguir los objetivos de la empresa y la organización, de la forma más eficiente posible, minimizando gastos y maximizando el uso de los recursos. Las etapas a las que se refiere López son planificación, organización, dirección y control; por lo tanto, el proceso administrativo se compone de etapas que contribuyen al logro de objetivos (pág. 23).

Según Luna (2015) citado en (Meza, 2021), un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad. La administración está integrada por etapas, fases y elementos las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo; el proceso administrativo es el conjunto de etapas o 22 fases mediante las cuales se lleva a cabo la administración, las cuales se interrelacionan y forman un proceso integral (pág. 22).

En este mismo orden de ideas, Lyndall Urwick, referido por Luna (2015) explica que el proceso administrativo se divide en dos fases a las cuales denomina mecánica y dinámica de la administración. Según el autor, la mecánica administrativa se refiere a la parte teórica de la administración, en la que se define qué es lo que se va a hacer o realizar; por otra parte, la dinámica administrativa se refiere a como conducir el organismo social en la actualidad, para lograr objetivos a futuro (pág. 23).

2.1.4. Estructura organizacional

De acuerdo con (Daft, 2011) existen tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

- 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.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (pág. 114).

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización; los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical, mientras que el tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los colaboradores de la entidad. Una estructura ideal alienta a los trabajadores para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando la empresa así lo requiera.

De acuerdo con (Daft, 2011), la estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. (pág. 90).

El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización; puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa porque muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

La organización debe estar diseñada de forma tal que alimente el flujo de datos vertical y horizontalmente necesario para alcanzar los objetivos generales de la empresa. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la compañía, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital para sus actividades, reduciendo así su productividad. Sin embargo, hay una tensión inherente entre los mecanismos vertical y horizontal de una organización: mientras los vínculos verticales están diseñados principalmente

para el control, los horizontales están diseñados para la coordinación y colaboración, que por lo general significa reducir el control. (Daft, 2011, pág. 93).

Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical o hacia una organización contemporánea que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal.

El énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones centralizada, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución.

El énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal y descentralizada. La toma de decisiones descentralizada significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos.

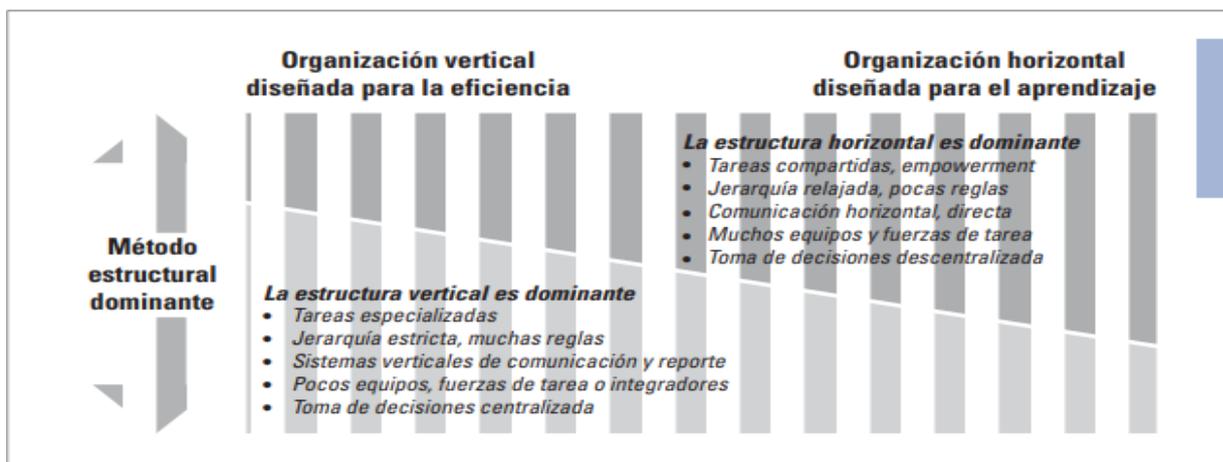


Figura 2. Relación del diseño organizacional para la eficiencia en comparación con los resultados de aprendizaje

Fuente: (Daft, 2011, pág. 93)

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización.

Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los

niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa. (Daft, 2011, pág. 94).

Referencia jerárquica. El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

Reglas y planes. El siguiente instrumento de vínculo es el uso de reglas y planes. Se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse directamente con su gerente. Las reglas y los procedimientos ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que, de hecho, haya una comunicación respecto a cada tarea.

Sistemas de información vertical. Un sistema de información vertical es otra estrategia para aumentar la capacidad vertical de información. Los sistemas de información vertical incluyen los informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes. Los sistemas de información hacen que la comunicación a través de la jerarquía sea más eficiente.

2.1.5. Manual de políticas y procedimientos

“Los manuales de procedimientos son una herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentas la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”. (Torres Álvarez, 1996) citado en (Vivanco, 2017, pág. 249)

El manual de procedimientos es “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”. (Gómez, 2001) citado en (Vivanco, 2017, pág. 249)

En base al concepto precedente se puede definir que, si un manual de procedimientos se delega de detallar de manera pormenorizada, y resalta en cada paso de una determinada operación, entonces, dicho documento adquiere mucha importancia para los colaboradores que forman parte de una empresa.

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y

procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Palma, 2005) citado en (Vivanco, 2017, pág. 249).

Los Manuales de Procedimiento son “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”. (DuhatKizatus, 2007) citado en (Vivanco, 2017, pág. 249).

En base a lo descrito precedentemente, se puede definir que un manual de procedimientos es un documento base para los colaboradores de una empresa, en el cual se incluyen políticas, controles y un detalle pormenorizado de todos los procedimientos a ejecutarse en una actividad específica.

Los procedimientos describan y detallan un proceso, los cuales forman parte de un conjunto ordenado de operaciones o actividades delimitadas de forma secuencial en relación con los responsables de su culminación, que deben cumplir reglas y parámetros normados indicando el tiempo y necesidad de documentación.

2.1.5.1. Clasificación de Manuales

Los tipos de manuales que existen para ejecutar controles internos en cualquier organización, son los siguientes:

Tabla 1. Tipos de Manuales de Control Interno

| Tipo | Concepto |
|---------------|--|
| Organización | Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área. |
| Departamental | Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple. |
| Política | Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular. |
| Calidad | Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización. |
| Sistema | Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales. |
| Finanzas | Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador. |
| Múltiple | Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara |
| Puesto | Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso |

| | |
|----------------|--|
| Procedimientos | Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta |
| Bienvenida | Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral. |
| Técnicas | Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas. |

Fuente: (Vivanco, 2017, págs. 249-250)

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales.

Existen dos tipos de manual de procedimiento los cuales son: manual de Procedimiento Administrativos y el contable. “Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su. responsabilidad y participación”. (Palma, 2010) citado en (Vivanco, 2017, pág. 251)

Según lo descrito en el párrafo anterior, se puede indicar que los manuales administrativos son documentos que sirven como guía de referencia y coordinación, que permiten recabar datos de forma organizada de la empresa en base con las operaciones que deben realizarse y las funciones de los colaboradores de la organización.

Objetivos:

1. Describir una visión de la empresa
2. Delimitar las funciones asignadas a cada departamento de la empresa.
3. Definir la jerarquía de la compañía.
4. Manual de procedimientos contables.

2.1.6. Manual de funciones

“Es una herramienta de trabajo que norma el conjunto de actividades y ocupaciones que desarrolla cada colaborador en sus tareas diarias, que debe ser elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades

intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los colaboradores u obreros de una empresa, ya que estos podrán tomar decisiones más acertadas respaldados por las directrices de sus jefes inmediatos, y delimitando con claridad la responsabilidad y las obligaciones que cada uno de los cargos posee, sus requisitos y perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser realizados por lo menos una vez al año, dentro de los cuales se señale, cualitativa y cuantitativamente en resumen, las actividades ejecutadas en el período evaluado, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones” (Ramos, 2018, págs. 09-10).

Los informes, así como los manuales deberán ser revisados de forma constante por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión administrativa. Además, el manual de funciones es una fuente permanente de información, pues permite definir la estructuración de las entidades, motivo por el cual cada empresa debe contar con sus propios manuales, y cada una de ellas trabaja de manera diferente, de ahí que tanto los procedimientos, organización, políticas, etc., también son diferentes. (Ramos, 2018, pág. 10)

La importancia de este documento radica en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la entidad, esto es muy importante, pues cada colaborador debe saber cuáles son sus funciones y en qué momento debe intervenir, evitando de esta manera conflictos y escape de responsabilidades, además de que se promueve la delegación de funciones.

Aparte de lo descrito, los manuales de funciones son necesarios porque pueden ser una herramienta clave para el colaborador nuevo que ingresa a la compañía, por cuanto no es necesaria la inducción para la familiarización con la organización ya que puede conocer la empresa y las actividades que va a realizar a través de la utilización del manual. (Ramos, 2018, pág. 10)

2.2.Marco Legal

En el Código de Trabajo, en los Arts. 2, 3, 4, 79 respecto a las normas relativas al trabajo, se establece a este como un derecho y deber social. Además, se determina la libertad de contratación sin obligación de realizar trabajos gratuitos, todo trabajo debe estar suscrito mediante contrato y expresar la remuneración. Los salarios, sueldos, utilidades, bonificaciones y remuneraciones deben fijarse bajo un marco de igualdad, sin discriminar etnia, color, origen, sexo, discapacidad o diferencia de cualquier índole (H. Congreso Nacional, 2012).

En los artículos 33 y 34 de la Constitución Política de la República del Ecuador, se establece que el Estado brindará protección al trabajador, siendo el trabajo un deber y derecho de la sociedad, por

lo cual se debe garantizar una retribución justa que abarque las necesidades básicas de su entorno familiar; además de un trato digno en sus labores. Por otro lado, se destaca la irrenunciabilidad de los derechos del empleado y las garantías de acceso a la seguridad social (H. Congreso Nacional, 2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación del presente trabajo es cualitativo, por cuanto se realizarán entrevistas a los altos mandos que laboran en la empresa, así como a los colaboradores de la misma, que actualmente son 8 operarios que trabajan en las distintas áreas de la empresa. Asimismo, se empleará la observación directa para observar el desempeño laboral de los trabajadores de la compañía.

3.2. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es exploratoria y descriptiva, por cuanto se realizará una investigación de campo en las instalaciones de la empresa, y se observará el desempeño de los colaboradores de la misma, con la finalidad de obtener importantes resultados a preguntas que se van a plantear para de esta forma, rediseñar una estructura organizacional que mejor se adapte a la compañía, y proceder al diseño de políticas y procedimientos administrativos acorde con la función de cada trabajador de la empresa.

3.3. Técnica e instrumentos para obtener los datos

Las técnicas que se van a emplear serán entrevistas y observación directa. Para las entrevistas, se empleará un cuestionario de preguntas abiertas para el gerente general de la empresa, y un cuestionario de preguntas cerradas para los colaboradores de la compañía.

En cuanto a la observación directa, se empleará una ficha de observación dirigida exclusivamente a los colaboradores de la empresa para poder medir sus actividades cotidianas en la empresa.

En los Anexos 1, 2 y 3 se presentan los formatos de las entrevistas realizadas al gerente general de la empresa y a los colaboradores de la misma, respectivamente; mientras que en el anexo 3, se describe la ficha de observación.

3.4. Población y muestra

En este caso, se entrevistó a toda la población de la investigación que lo conforman el gerente general y colaboradores de la empresa FUMTECA S.A.; en total, 9 personas que se describen a continuación:

Tabla 2. Población de la empresa FUMTECA S.A.

| Cargo que ocupa | Cantidad |
|------------------------|-----------------|
| Gerente General | 1 |
| Secretaria | 1 |
| Contadora | 1 |
| Técnico | 1 |
| Fumigadores | 5 |
| TOTAL | 9 |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Por esto, no será necesario aplicar ningún tipo de fórmulas para calcular la muestra, por cuanto se va a encuestar a toda la población, excepto al Gerente General a quien se le realizó una entrevista con preguntas abiertas cuyos resultados se describen en el siguiente punto.

3.5. Presentación y análisis de resultados

3.5.1. Resultado de la entrevista

Nombre: Vladimir Edison Sagñay Montesdeoca

Edad: 32 años

Cargo: Gerente General – Representante legal FUMTECA S.A.

Antigüedad: 5 años

- 1. ¿Cómo podría describir usted el actual funcionamiento de la empresa respecto a las funciones de sus colaboradores y el cumplimiento de sus actividades cotidianas?**

Existe una buena comunicación con el personal tanto de campo como en oficina, vía celular o radios walkie-talkie. He podido delegar ciertas funciones durante mi ausencia y si bien pudiese haber ciertos atrasos en algunas tareas encomendadas, sé que esto se puede mejorar con un diseño de funciones del personal.

- 2. ¿Considera usted necesario un rediseño organizacional de la empresa? ¿Por qué?**

Por supuesto, actualmente no la poseemos y sería una excelente mejora para la empresa y para los trabajadores ya que todos tendríamos claro cuáles son nuestras funciones, hasta donde llega nuestra autoridad y a que estamos regidos.

3. **¿Cree Usted que un manual de funciones tendría una sana influencia en la distribución de actividades y la productividad del personal de la empresa? ¿Por qué?**

Claro que sí, con este manual existiría más responsabilidad de parte de todos, se aclararían dudas y quejas que han existido al respecto y se podrían desempeñar de mejor forma todas las tareas que todos tenemos asignados de acuerdo a nuestras funciones.

4. **¿Cree Usted que es necesario que el personal conozca la estructura organizacional de la empresa? ¿Por qué?**

Desde luego que sí, de esta forma todos tendríamos claro quien es nuestro jefe inmediato, se maximizaría la comunicación entre áreas y entre el personal y existiría un mejor flujo de información dentro de la empresa.

5. **¿Cómo podría detallar usted el clima organizacional dentro de la empresa?**

Excelente
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

6. **¿Considera usted indispensable un rediseño organizacional que incluya un manual de políticas y procedimientos en la empresa? ¿Por qué?**

Supondría que SI, pero habría que esperar más adelante hasta ver resultados concretos; sin embargo, estoy seguro que tener documentado y visible estos manuales, contribuirá a conocer con exactitud ciertos procesos y procedimientos que se deben seguir por todos para justamente, mejorar el clima organizacional de la empresa y la comunicación interna.

7. **¿Cuáles serían las barreras de cambio con las que se tendría que confrontar para alcanzar un eficiente rediseño organizacional?**

Hasta ahora no he tenido ese inconveniente en la empresa, más que todo porque el personal es relativamente joven, y la rotación del personal ha sido casi nula pese a la pandemia. Igual, si considero necesario socializar esto antes de implementarlo dentro de la empresa para evitar futuros malentendidos.

8. **¿Estaría dispuesto en adoptar una propuesta de rediseño organizacional para su**

empresa que incluya un manual de funciones para el personal, y un manual de políticas y procedimientos que contribuya en la productividad de la entidad?

Claro que sí, esto ayudará a mejorar la comunicación interna, a establecer claramente funciones y jerarquías, incluso contribuirá con la formación de un gran equipo empresarial.

3.5.2. Resultados de las encuestas

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Tabla 3. Pregunta 1

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 2 | 25,0% |
| NO | 6 | 75,0% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

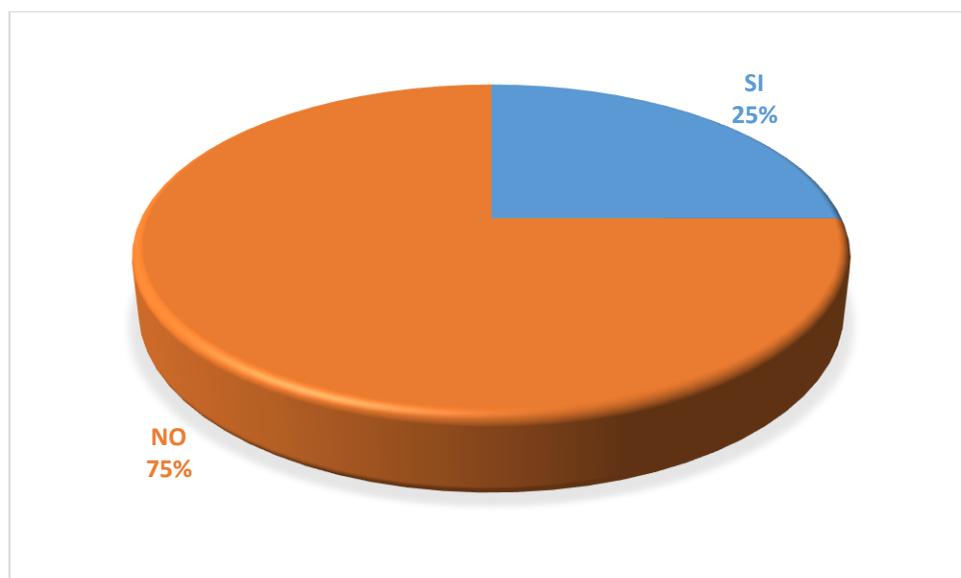


Figura 3. Conocimiento de los encuestados acerca de la misión y visión de la empresa

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. De los 8 colaboradores de la empresa encuestados, tan solo el 25%, que representa 2 empleados, manifestaron que, si conocen la misión y visión de la empresa, mientras que el 75%, que representa a 6 trabajadores, afirmaron que no conocen ni la misión ni la visión de la compañía. Se puede inferir que la entidad carece de una adecuada organización por el desconocimiento de sus empleados de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1. Si contesta SI, ¿se identifica con ella?

Tabla 4. Pregunta 1.1

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 1 | 50,0% |
| NO | 1 | 50,0% |
| TOTAL | 2 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

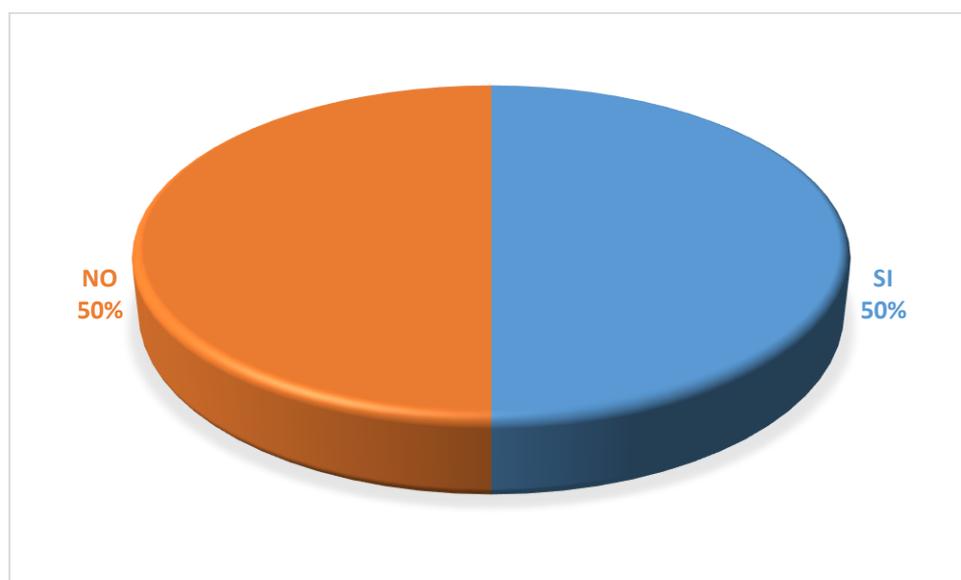


Figura 4. Identificación de los encuestados con respecto a la misión y visión de la empresa

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. De los 2 colaboradores que respondieron afirmativamente la pregunta anterior, el solo conocimiento de la misión y visión de la empresa no es suficiente, sino también conocer si se sienten identificados con estos objetivos estratégicos, y solo un colaborador se siente así mientras que el otro no, por lo que se debe no solo trabajar en que se conozcan estos aspectos de la empresa, sino que los colaboradores se sientan identificados con estos objetivos corporativos.

2. ¿Cree Ud. que los valores corporativos de la empresa son:

Tabla 5. Pregunta 2

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|-------------------|-------------|---------------|
| Excelentes | 2 | 25,0% |
| Muy buenos | 0 | 0,0% |
| Buenos | 0 | 0,0% |
| Regulares | 4 | 50,0% |
| Insuficientes | 0 | 0,0% |
| No sabe/no conoce | 2 | 25,0% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

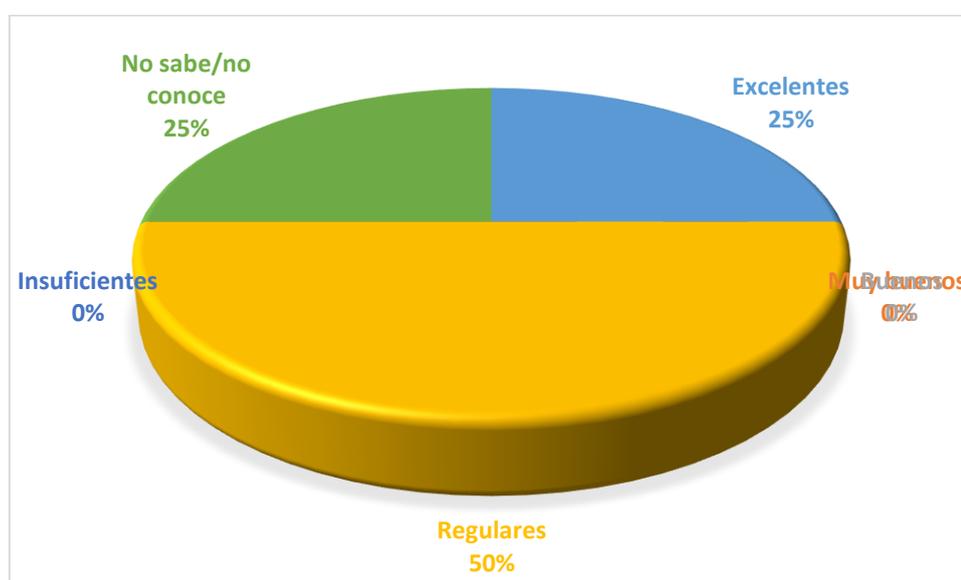


Figura 5. Valorización de los valores corporativos de la empresa por parte de los colaboradores

Elaborado por: Sánchez, D y Umbarila, E. (2022)

Análisis. Para el 50% de los colaboradores encuestados los valores corporativos son solo regulares, pero para un 25% son excelentes. Pero, un 25% de los empleados afirma desconocer los valores corporativos de la empresa. Todo esto indica que los valores corporativos tampoco son conocidos por todos los colaboradores de la empresa, y para los que conocen, se deben mejorar.

3. Cuando recién ingreso a laborar a esta empresa, ¿le señalaron claramente cuáles serían sus funciones?

Tabla 6. Pregunta 3

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 5 | 62,5% |
| NO | 3 | 37,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

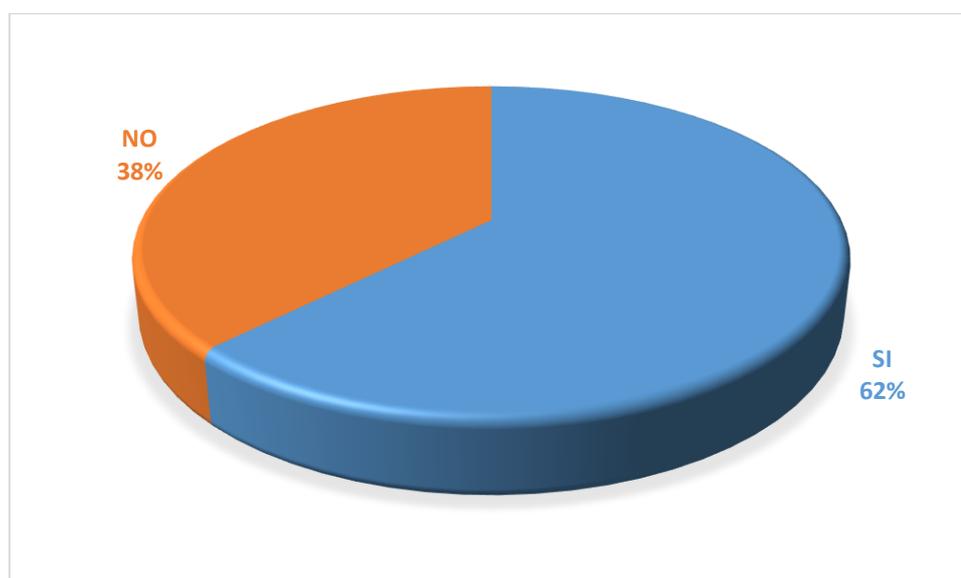


Figura 6. Conocimiento de las funciones cuando recién ingresó a la compañía

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. El 62,5% de los colaboradores afirmó que si recibieron algún tipo de inducción cuando recién ingresaron a la empresa, pero un 37,5% en cambio afirmó lo contrario, por lo que es necesario que la compañía cuente con un proceso de inducción estandarizado para los nuevos colaboradores.

4. A la hora de desempeñar sus actividades laborables, ¿dispone Ud. de todas las herramientas, equipos, protecciones y demás utensilios para poder realizar su trabajo de forma eficiente?

Tabla 7. Pregunta 4

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 6 | 75,0% |
| NO | 2 | 25,0% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

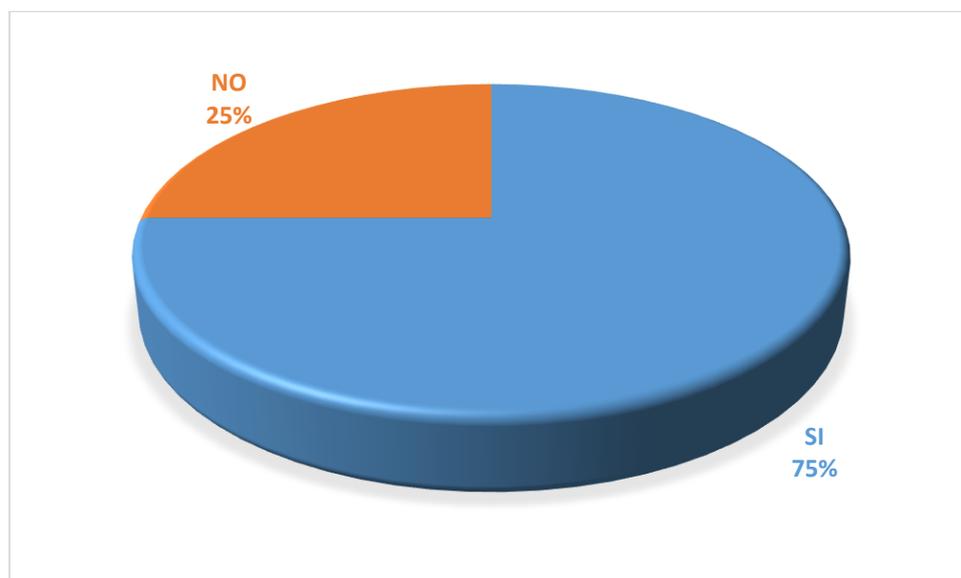


Figura 7. Disposición de todas las herramientas para cumplir con sus funciones laborables

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. El 75% de los colaboradores, esto es 6 de 8, afirmaron que sí disponen de todos los equipos y herramientas para poder ejercer sus funciones de forma óptima; tan solo el 25% de los trabajadores (2), respondieron que NO disponen de todas las herramientas para poder cumplir a cabalidad sus funciones. De esta pregunta se puede inferir que no todos los trabajadores se sienten seguros de contar con todos los activos de los que puede disponer de la empresa, para poder ejercer sus funciones de forma correcta.

5. Al realizar actividades en equipo, ¿cuenta con la colaboración y el apoyo de sus demás compañeros?

Tabla 8. Pregunta 5

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 4 | 50,0% |
| NO | 3 | 37,5% |
| A veces | 1 | 12,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

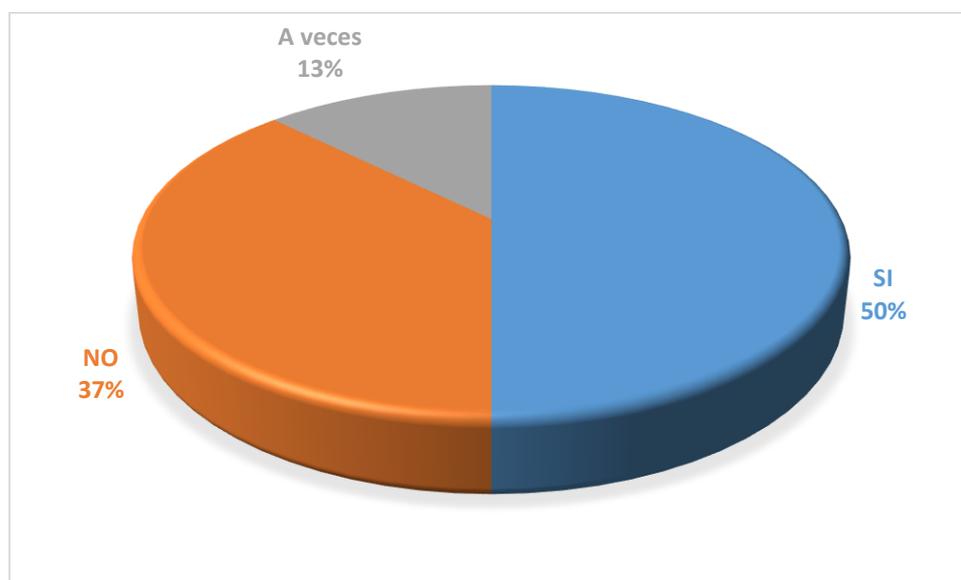


Figura 8. Colaboración de otros compañeros para trabajar en equipo

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. El 50% de los colaboradores de la empresa afirman que si encuentran colaboración en otros compañeros a la hora de trabajar en equipo; sin embargo, un 37% respondió que no encuentran dicha colaboración en sus propios compañeros de trabajo, mientras que un 13% afirma que a veces si encuentra colaboración, pero a veces no. De esta pregunta se puede inferir, que el personal operativo trabaja muy bien en forma grupal, pero el resto del personal, del departamento administrativo, le hace falta mucho para colaborar como un todo.

6. Cuando necesita la colaboración u apoyo de compañeros de otros departamentos, ¿recibe la colaboración necesaria?

Tabla 9. Pregunta 6

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 3 | 37,5% |
| NO | 4 | 50,0% |
| A veces | 1 | 12,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

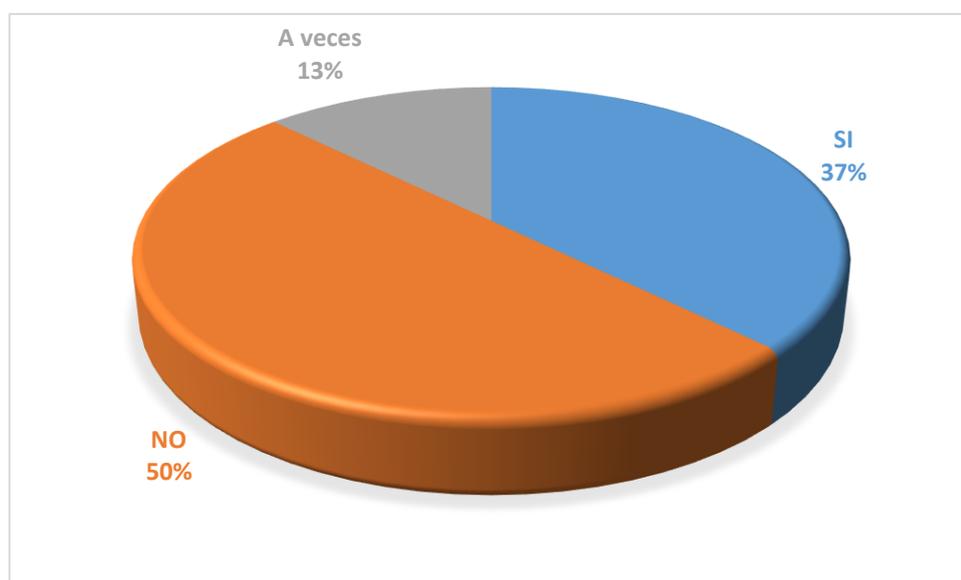


Figura 9. Colaboración de compañeros de otros departamentos para trabajar en equipo

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. La mitad de los colaboradores (50%) afirman no recibir ayuda de los otros departamentos al momento de requerir alguna información o asesoramiento, mientras que un 37% señaló que si ha existido colaboración de otros departamentos a la hora de requerir datos o tener algún otro requerimiento. Finalmente, un colaborador (13%) señaló que a veces reciba ayuda de otros departamentos. Con los resultados de esta pregunta, se puede inferir que falta mayor cooperación entre los colaboradores de la empresa, que no existe sinergia para trabajar en equipo y que cada departamento vela por sí mismo y no ven la importancia de colaborar entre todos para sacar adelante a la empresa como un todo.

7. ¿Cree que su jefatura alienta el trabajo en equipo?

Tabla 10.Pregunta 7

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 4 | 50,0% |
| NO | 4 | 50,0% |
| A veces | 0 | 0,0% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

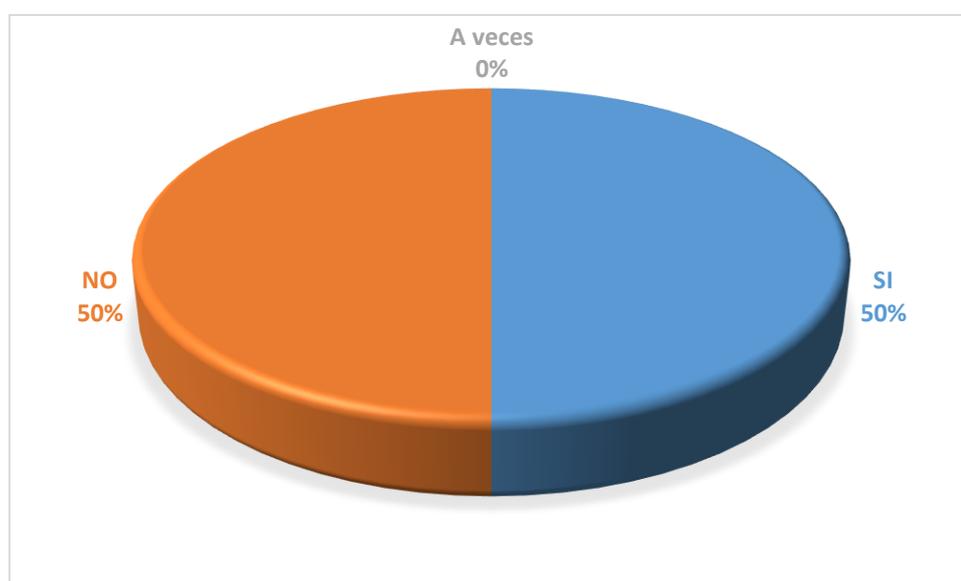


Figura 10. Jefaturas de la empresa alientan el trabajo en equipo

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. Una pregunta con opiniones divididas, en donde la mitad de los colaboradores encuestados aseguran que sus jefes inmediatos si fomentan el trabajo en equipo dentro de la empresa, pero la otra mitad asegura lo contrario, que sus jefes no alientan el trabajo en equipo. Con estas repuestas, se puede inferir que uno de los jefes inmediatos no sabe cómo hacer que su equipo labore de forma coordinada, mientras que otro de los jefes si sabe cómo hacer que los empleados de la compañía laboren en forma conjunta.

8. La gerencia general, ¿escucha sus sugerencias, consejos y dudas?

Tabla 11. Pregunta 8

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 2 | 25,0% |
| NO | 5 | 62,5% |
| A veces | 1 | 12,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

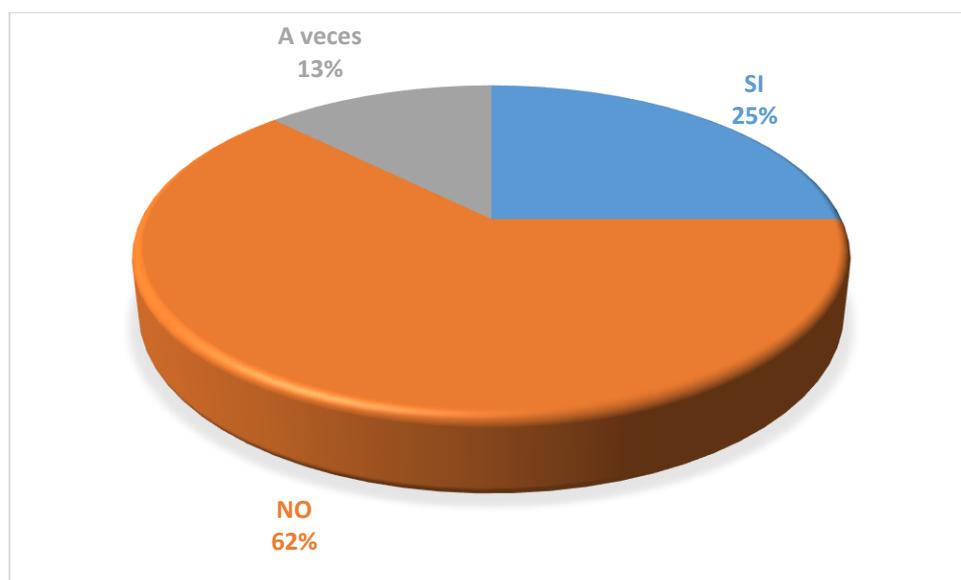


Figura 11. Gerencia general escucha las sugerencias de sus colaboradores

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, tan solo 2 colaboradores afirmaron que la gerencia general si escucha sus sugerencias a la hora de tomar alguna decisión concerniente al ámbito administrativo de la empresa, pero la mitad de los empleados, opinan que el gerente general de la entidad, no los escucha y hace caso omiso a sus comentarios y sugerencias; tan solo un empleado afirmó que a veces se le escucha, pero otras veces no. Con estas respuestas, se puede inferir que existe una falta de comunicación entre la gerencia general y una parte de sus colaboradores, especialmente con el personal operativo de la empresa.

9. ¿Mantiene buenas relaciones con su jefe inmediato?

Tabla 12.Pregunta 9

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 3 | 37,5% |
| NO | 5 | 62,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

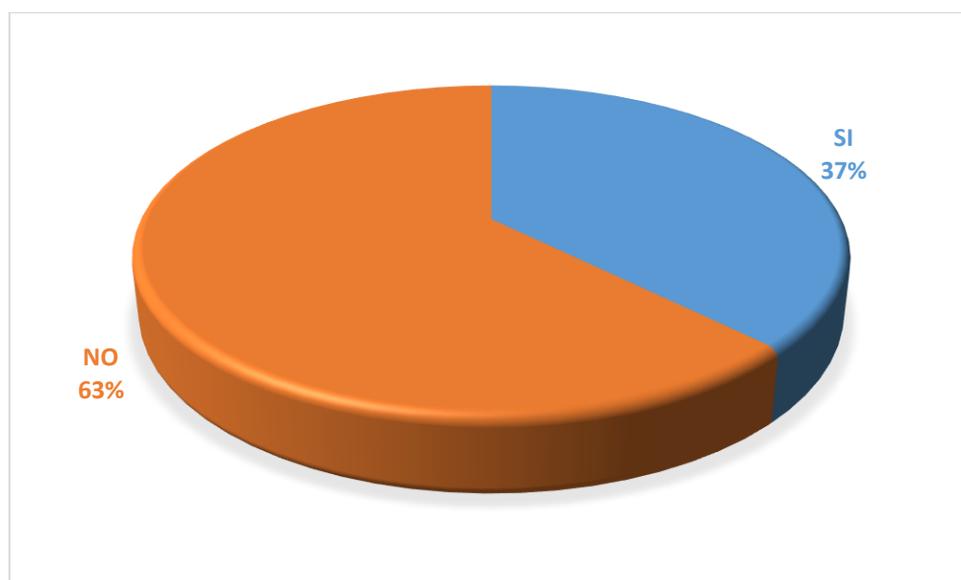


Figura 12. Nivel de relación con su jefe inmediato

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. El 62,5% de los colaboradores de la empresa encuestados afirmaron que no tienen buenas relaciones con su jefe inmediato, mientras que un 36,5% afirmó lo contrario, esto es, que si tienen buenas relaciones con su jefe inmediato. De estas repuestas se puede inferir y remarcando lo anotado en preguntas anteriores, que un grupo de los empleados, específicamente los administrativos, no tienen mayores problemas de comunicación con sus superiores, no así el personal operativo de campo, lo que se debe corregir para minimizar los problemas organizacionales de la empresa en pos de incrementar la productividad laboral y clima organizacional de la empresa.

10. Cuánto tiene alguna duda sobre algo que hacer en su trabajo, ¿sabe a quién tiene que acudir?

Tabla 13. Pregunta 10

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 5 | 62,5% |
| NO | 3 | 37,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

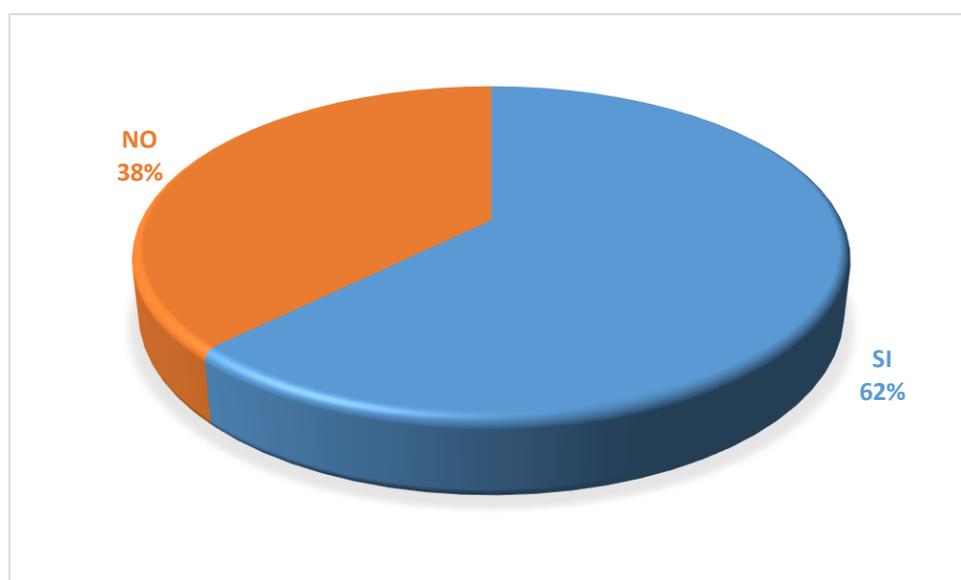


Figura 13. Persona a la que tiene que acudir cuando tiene algún inconveniente laboral

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. El 62,5% de los colaboradores de la empresa saben a quién acudir cuando tienen alguna duda o pregunta sobre las funciones de su puesto, pero más por amistad o porque desempeña sus mismas funciones mas no porque está enmarcado dentro de un organigrama que actualmente no posee la empresa. Pero un 32,5% de los empleados de la entidad desconocen con quien tienen que acudir cuando tienen alguna duda con respecto a sus funciones laborables. De esta pregunta se puede inferir lo necesario que es que la organización posea un organigrama con su respectivo manual de funciones para que cada empleado sepa muy bien quien es su jefe inmediato y donde tienen que acudir cuando tengan alguna duda con respecto a sus funciones diarias.

11. ¿Recibe capacitaciones pagadas por la empresa en base a los requerimientos que exige su puesto de trabajo?

Tabla 14. Pregunta 11

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 3 | 37,5% |
| NO | 4 | 50,0% |
| A veces | 1 | 12,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

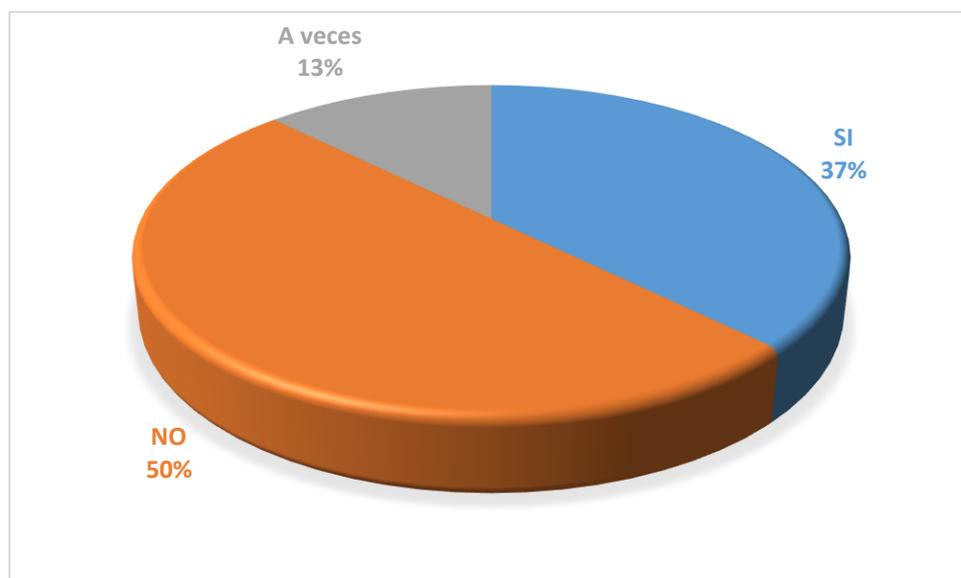


Figura 14. Capacitaciones pagadas por la empresa para mejorar su desempeño laboral
Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. La mitad (50%) de los colaboradores de la empresa encuestados, correspondiente a 4 trabajadores, no han recibido capacitaciones pagadas durante su tiempo de permanencia en la entidad, mientras que un 36,5%, correspondiente a 3 empleados, si han recibido capacitaciones acordes a su puesto de trabajo; todos ellos son del área administrativa. Solo un empleado operativo confirmó que recibió capacitación virtual durante la etapa de la pandemia, donde la empresa se vio obligado a remover personal mas no despedir personal puesto que si hubo trabajos de fumigación. Las respuestas de la presente pregunta, hace inferir que es necesario readecuar el cronograma de capacitación de la empresa para todos los colaboradores.

12. ¿Cómo calificaría el clima organizacional de la empresa?

Tabla 15. Pregunta 12

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| Excelente | 1 | 12,5% |
| Muy bueno | 1 | 12,5% |
| Regular | 4 | 50,0% |
| Malo | 2 | 25,0% |
| Muy malo | 0 | 0,0% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

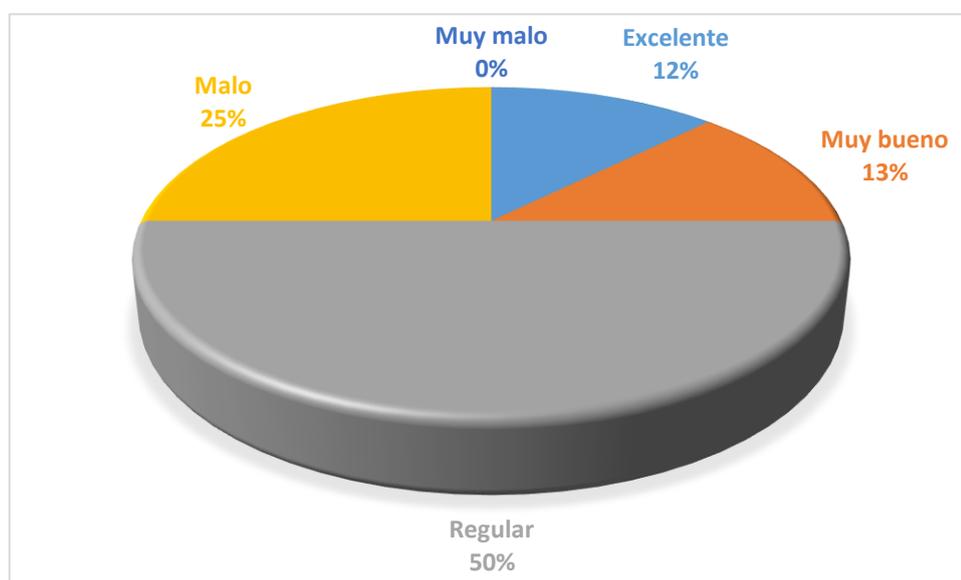


Figura 15. Calificación del clima organizacional de la empresa

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. La mitad (50%) de los colaboradores cree que el clima organizacional de la empresa es regular, mientras que un 25% lo cataloga como malo; en tanto, que para un 12,5% es muy bueno mientras que, para la diferencia, es excelente (12,5%). Por lo tanto, existen 2 votos que hablan muy bien del clima organizacional de la empresa, mientras que la diferencia no habla muy bien de eso. Por eso, para mejorar el clima organizacional de la entidad, es necesario mejorar la comunicación entre la gerencia y sus trabajadores, incrementar el trabajo en equipo, brindar más capacitaciones a todos los colaboradores de la compañía, y establecer un orden jerárquico lógico y coherente con las principales actividades económicas de la organización, diseñando un manual de funciones, políticas y procedimientos.

13. ¿Siente alguna incomodidad en su puesto de trabajo?

Tabla 16. Pregunta 13

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 5 | 62,5% |
| NO | 3 | 37,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

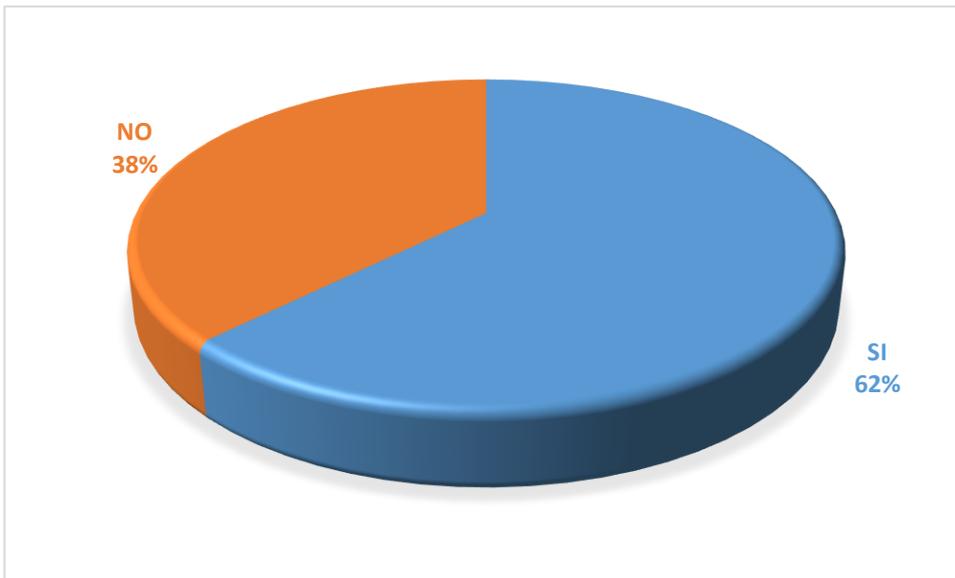


Figura 16. Incomodidad en su puesto de trabajo

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. Para un 62,5% de los colaboradores de la empresa encuestados, existe un poco de inconformidad laborando en sus actuales puestos de trabajo, sobre todo por temas de recarga laboral, no saber que precisamente realizar en su puesto de trabajo y a quien debe reportarse. En tanto que, el personal administrativo, que corresponde a 3 colaboradores (37,5%) no siente ninguna inconformidad en su puesto de trabajo. Por lo tanto, se puede inferir que es fundamental contar con un manual de funciones y un organigrama para mejorar el clima laboral de la organización y que los colaboradores se sientan más seguros de que están laborando de manera correcta.

14. ¿Se siente identificado y orgulloso de trabajar en FUMTECA S.A.?

Tabla 17. Pregunta 14

| Opciones | F. Absoluta | F. Relativa |
|--------------|-------------|---------------|
| SI | 3 | 37,5% |
| NO | 5 | 62,5% |
| TOTAL | 8 | 100,0% |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

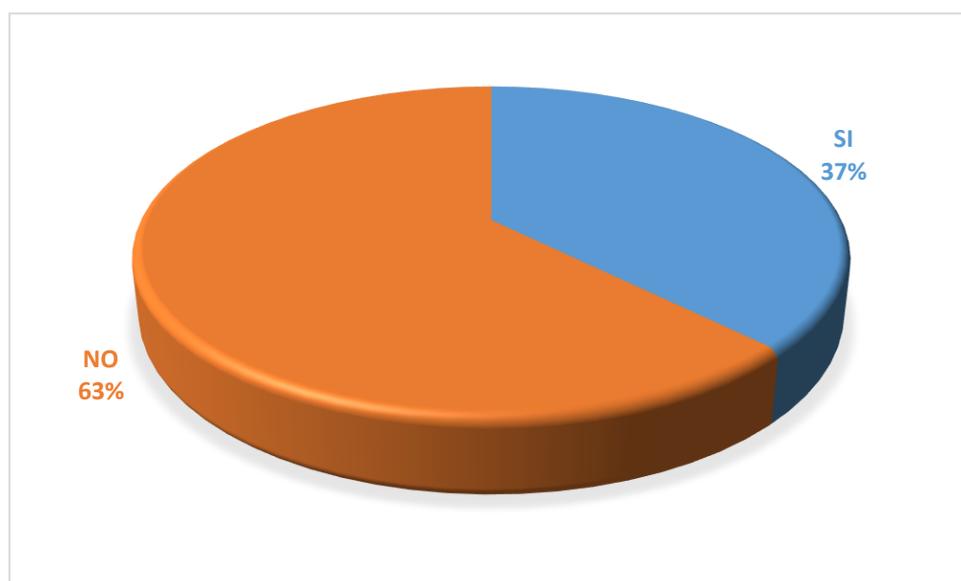


Figura 17. Identidad y orgullo de trabajar en FUMTECA S.A.

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Análisis. El 62,5% de los colaboradores encuestados de la empresa, no se sienten a gustos ni se identifican con la empresa FUMTECA S.A., pero si hay un 36,5% que si se sienten a gustos e identificados de laborar para la empresa. De esta pregunta, se puede inferir que más de la mitad de los trabajadores de la empresa no se sienten a gusto laborando en la misma lo que se debe corregir para incrementar su productividad, mejorar el clima organizacional y laboral de la entidad, diseñando un organigrama y un manual de funciones para el personal.

3.5.3. Análisis de resultados de la ficha de observación

La ficha de observación reflejó los inconvenientes que acontecen en la organización en lo referente al diseño organizacional. Primero, los colaboradores no poseen una noción formal de sus actividades cotidianas, de forma tal que laboran solo en lo que hace falta. Esto implica que los trabajadores están inmersos en casi todos los departamentos de la entidad, al no tener correctamente determinadas sus ocupaciones diarias. Esto genera un problema al no poder hacer frente a las responsabilidades de cada empleado, por cuando ocurren situaciones problemáticas, nadie se hace responsable ni reconocen por otros.

Esto es provocado también por la carencia de un manual de funciones. Cuando no se posee un manual en este sentido, es complicado poseer una estructura definida del recurso humano causando inconvenientes a nivel general para todos los colaboradores. Asimismo, la entidad no posee una estructura organizacional afianzada, lo que genera más inconvenientes a la hora de tomar decisiones administrativas. La carencia de un organigrama se ve manifestada en la baja productividad de los trabajadores, que gastan mucho tiempo en realizar actividades que podrían realizarse en menos tiempo.

A todo esto, y a pesar de que la entidad sí realiza capacitaciones a la mitad de sus empleados de vez en cuando, no son capacitaciones totalmente efectivas ni acorde a los requerimientos del personal, por lo que es necesario diseñar un plan de capacitaciones que pueda abarcar todas las actividades y ocupaciones de los colaboradores, para que puedan incrementar su productividad. Finalmente, la organización no tiene delimitados las metas a mediano y largo plazo, generándose un inconveniente en el planteamiento de estrategias organizacionales.

3.6. Propuesta de investigación

3.6.1. Empresa FUMTECA S.A.

Fumteca S.A. es una empresa de sociedad anónima ecuatoriana, con sede principal en Guayaquil. Opera en servicios relacionados con el sector agrícola, específicamente en el control de plagas y enfermedades; también opera en los sectores comerciales y urbanísticos, en el control de insectos y roedores. La empresa fue fundada el 31 de enero del 2017.

En sus últimos aspectos financieros destacados, FUMTECA S.A. reportó aumento de ingresos netos por 166,61% en el período 2020, mientras que su activo total registró un crecimiento del 14,56%. (EMIS, 2022).

Actualmente posee 9 colaboradores: un gerente general y 8 trabajadores. Sus oficinas están ubicadas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

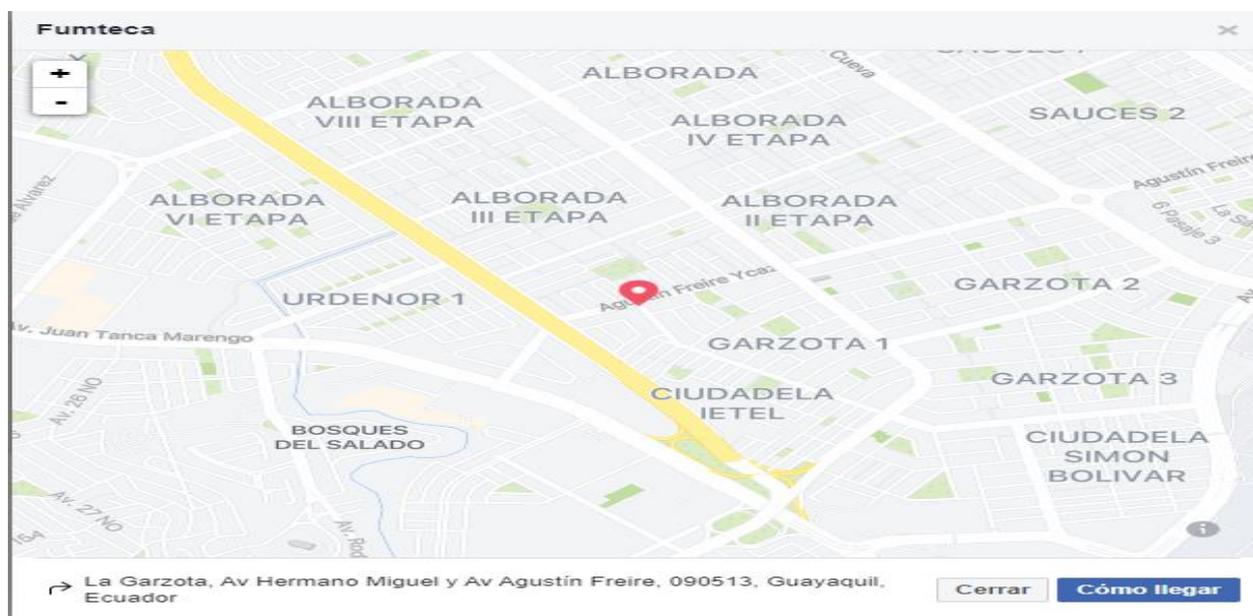


Figura 18. Localización geográfica de la empresa FUMTECA S.A.

Fuente: Google Maps (2022)

Actualmente la empresa cuenta con presencia en la red social Facebook, pero no posee una página Web ni videos subidos en plataformas como YouTube ni tampoco tiene cuentas en otras redes sociales como Twitter, Instagram o Snapchat.

Sin embargo, posee una fuerte inversión en publicidad tradicional consistente en publicaciones en revistas especializadas, participaciones activas en ferias agrícolas y ganaderas, afiches colocados en veterinarias y centros agrícolas de distribución de la Provincia del Guayas, así como material POP para regalar a los clientes que contratan sus servicios.



Figura 19. Página en Facebook de la empresa FUMTECA S.A.

Fuente: Facebook (2022)

3.6.2. Título de la Propuesta

Estrategias de rediseño organizacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa FUMTECA S.A.

3.6.3. Listado de contenido y flujo de la propuesta



Figura 20. Análisis del entorno
Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

3.6.4. Análisis del entorno interno

En base a los datos obtenidos de las encuestas, entrevista y ficha de observación realizada a la muestra poblacional representativa para el presente estudio investigativo, se plantearán estrategias para crear un departamento de talento humano, además del diseño de un manual de funciones y otro de políticas para la empresa FUMTECA S.A., de forma tal que se incremente la productividad de los empleados que ahí laboran.

Es necesario señalar que, en los tiempos actuales, al área de recursos humanos se considera de vital importancia para cualquier tipo de organización, ya que este departamento se encarga de desarrollar las actividades que permite que esta obtenga ingresos y beneficios. Sin una administración efectiva, los colaboradores no podrán ejecutar eficientemente sus funciones, lo que no permitirá que la entidad siga creciendo dentro de su mercado.

3.6.5. Misión, Visión y Valores

La entidad actualmente posee una misión y visión establecidos, pero, se razona que no son los más convenientes. Entonces, en el presente punto se mejorarán estas bases estratégicas para brindarle a la propuesta un enfoque necesario para el nuevo diseño organizacional que se va a elaborar.

Misión

Propiciar ambientes saludables, libres de vectores y roedores, ofreciendo un servicio integral empleando los mejores productos que existen en el mercado para el control eficiente de plagas, contribuyendo con una mejor calidad de vida y tranquilidad para nuestros clientes.

Visión

Constituirse en la empresa líder en el control de plagas y fumigación del Ecuador, garantizando la plena satisfacción de todos nuestros clientes.

Valores

- ✓ Honestidad
- ✓ Ética profesional
- ✓ Conciencia ambiental
- ✓ Vocación de servicio
- ✓ Eficiencia
- ✓ Perseverancia

3.6.6. Organigrama actual de la empresa FUMTECA S.A.

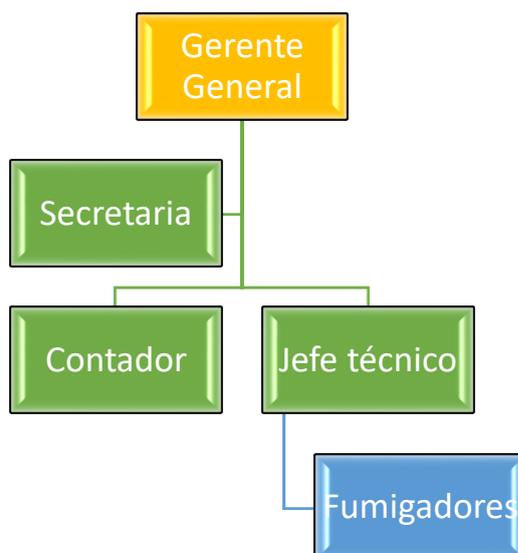


Figura 21. Organigrama actual de la empresa

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

3.6.7. Organigrama propuesto para la empresa FUMTECA S.A.

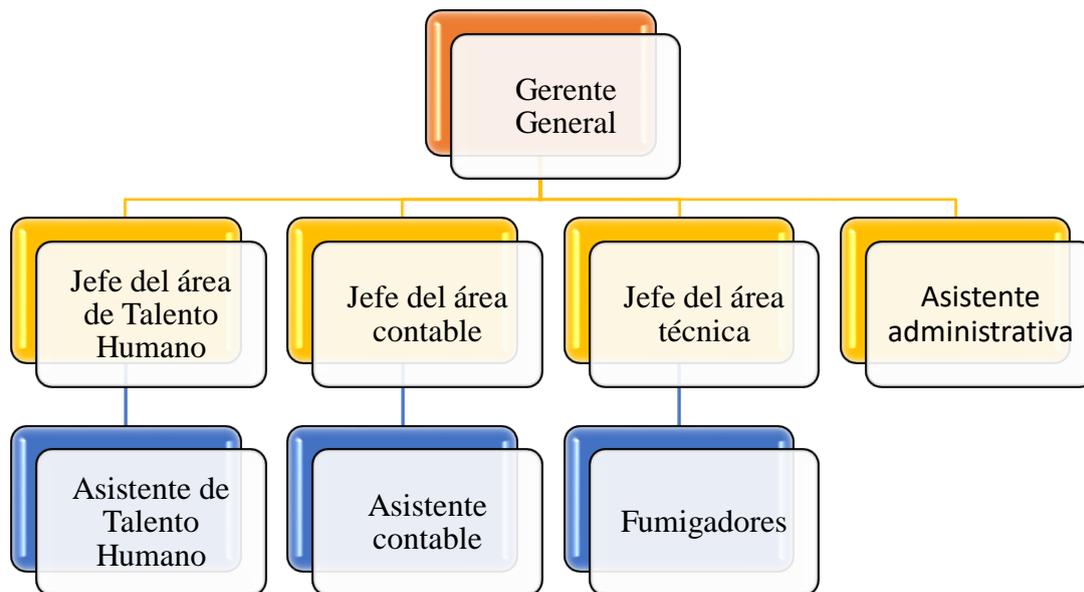


Figura 22. Organigrama propuesto para la empresa

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

Como se describe en la Figura 21, se ha diseñado un organigrama funcional nuevo para la entidad. El organigrama propuesto pretende optimizar el diseño organizacional de la compañía al contener un área de talento humano, la misma que asumirá las responsabilidades de gestionar, dirigir e implantar las actividades de todos los colaboradores de la organización para incrementar su productividad y mejorar el actual clima organizacional, dado que un organigrama coadyuva a establecer la importancia del comportamiento en el interior de una empresa, sus líneas de autoridad y responsabilidad, además de medir la relación de la empresa con su entorno externo.

Como se señaló en las bases teóricas, un organigrama muestra la estructura interna y la jerarquía dentro de una empresa. Es una representación gráfica de diversas relaciones existentes entre empleados, áreas, grupos de trabajo y sujetos. En pocas palabras, una clara imagen de la cadena de autoridad, su flujo y la comunicación piramidal. Este gráfico normalmente posee datos del empleado como detalles de contacto, foto, correo electrónico institucional, principales funciones, etc.

Una estructura plana u horizontal es donde quedan eliminados los niveles medios de gestión para incrementar el proceso de toma de decisión en el lugar de trabajo. Esto se observa en especial, en culturas emergentes o en empresas pequeñas, pero resulta casi imposible emplearlas en empresas corporativas.

Los organigramas permiten minimizar la burocracia y contribuyen para que los trabajadores tomen decisiones de forma individual, sin tener que esperar la aprobación de su jefe inmediato, optimizando los tiempos de respuesta. Además, permite incrementar la productividad de todos los empleados y les ayuda a que sean más responsables y cooperativos en sus puestos de trabajo.

3.6.8. Diseño de estrategias

Tabla 18. Estrategias del rediseño organizacional

| ESTRATEGIAS DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL | | | | | | |
|---|---|---|---|------------------------|---|--------------|
| | QUÉ | CÓMO | POR QUÉ | CUANDO | QUIÉN | DONDE |
| PLANEACIÓN | Implementación de un Departamento de Talento Humano | Contratando a dos colaboradores más | Es importante poseer un área de talento humano para el rediseño organizacional. | ENERO 2023 | Gerente General | FUMTECA S.A. |
| | Implementación de un Departamento Contable | Contratando a un asistente contable | Para llevar de mejor manera la información contable que se genera dentro de la empresa. | ENERO 2023 | Gerente General | FUMTECA S.A. |
| | Elaboración de un manual de políticas para la empresa | Desarrollando las metas que la empresa busca alcanzar. | Para mantener clara la misión y visión de la empresa | ENERO 2023 | Gerente General | FUMTECA S.A. |
| ORGANIZACIÓN | Diseño de un organigrama para la empresa | Describiendo las funciones de los colaboradores en cada área | Para mejorar la organización de la entidad | ENERO 2023 | Jefe de Talento Humano | FUMTECA S.A. |
| | Creación de un manual de funciones para los colaboradores | Describiendo las funciones y cargos de cada colaborador | Para reorganizar la estructura interna de la empresa. | ENERO 2023 | Jefe de Talento Humano | FUMTECA S.A. |
| DIRECCIÓN | Capacitaciones al personal | Asistiendo a: Talleres, charlas y conferencias pagadas por la empresa y que guarden relación con sus puestos de trabajo | Se obtendrá una mayor profesionalización en sus áreas de trabajo. | Desde Enero 2023 | Jefe de Talento Humano – Gerente General. | FUMTECA S.A. |
| | Bienestar de personal | Nombrando al empleado del mes | Para mejorar el trabajo en equipo. | Desde Enero 2023 | Jefe de Talento Humano – Gerente General | FUMTECA S.A. |
| | Evaluaciones de desempeño | Realizando evaluaciones periódicas al personal en base a sus actividades diarias. | Para mantener el buen desempeño laboral e incrementar la productividad | Periodo Semestral 2023 | Jefe de Talento Humano – Jefes inmediatos | FUMTECA S.A. |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

3.6.9. Políticas

La creación de un Departamento de Talento Humano indicada al inicio de la presente propuesta, se conceptualiza como un plan general para gestionar de manera más efectiva su talento humano para alinearlo con sus operaciones empresariales. El principal objetivo del área de talento humano debe ser establecer la dirección de todos los departamentos claves de la empresa, incluyendo la selección, contratación, evaluación de desempeño, desarrollo y compensación de todos los colaboradores de la entidad.

De esta forma, la principal estrategia del departamento de talento humano, es un plan a largo plazo que determina las actividades de todos los colaboradores de la compañía. Una de las estrategias del talento humano posee las siguientes características:

- Se necesita de un análisis interno de la empresa y su entorno externo.
- La implementación toma más de un año.
- Da forma al carácter y la dirección de las actividades de organización del talento humano.
- Contribuye con la implementación y asignación de recursos administrativos
- Se analiza todos los años.
- Incluye el juicio profesional de la gerencia general.
- Es realizado por medio de un análisis cuantitativo.
- Resulta en una conducta específica.

Las políticas y procedimientos del talento humano de la empresa se realizan en beneficio de los colaboradores de la organización y su trabajo. La naturaleza del funcionamiento de las políticas del departamento de recursos humanos se ejecuta sobre los cimientos propios de la empresa con la finalidad de alcanzar un pleno desarrollo.

3.6.9.1. Políticas de asistencia

Existen varios tipos de licencias que se le pueden otorgar a los colaboradores de la empresa como licencias por enfermedad, licencias pagas, sin licencia y algunos otros más.

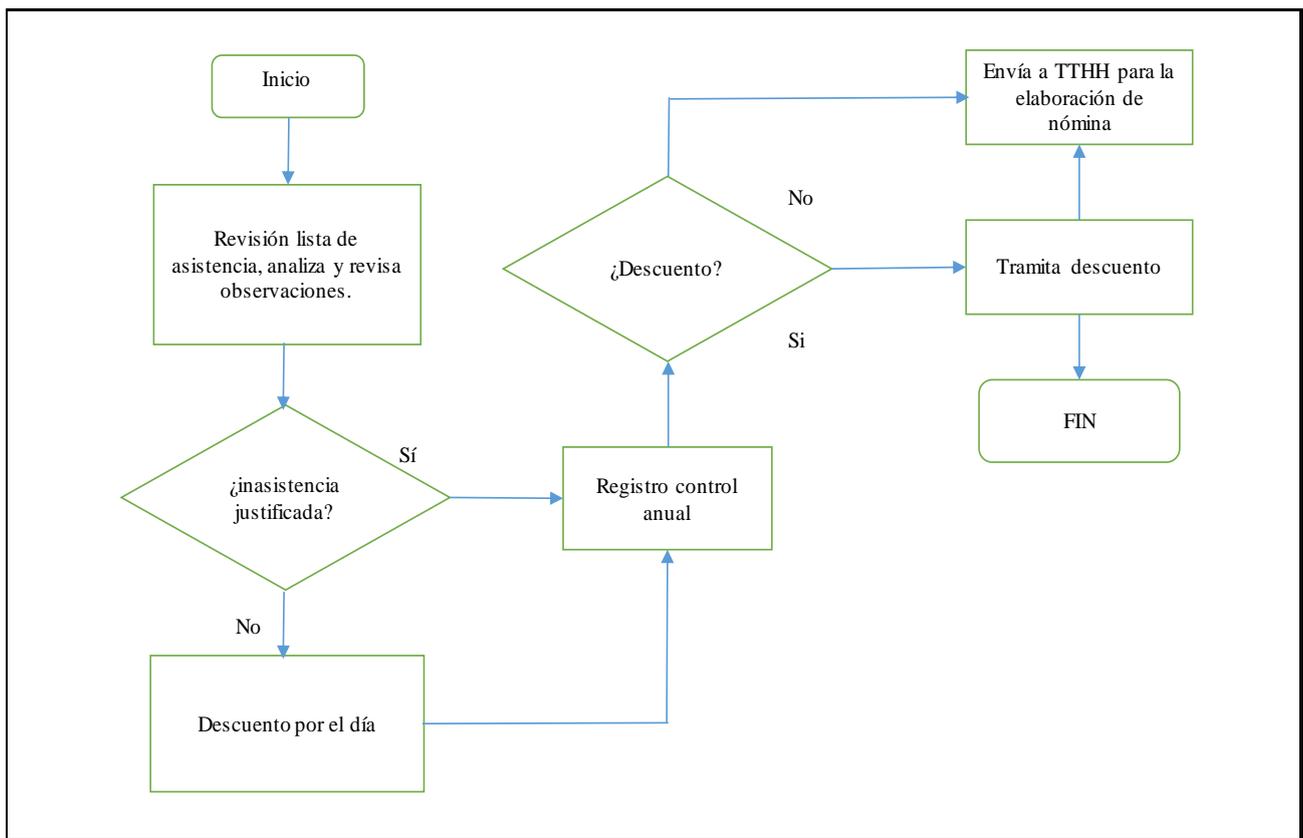


Figura 23. *Proceso de la asistencia de los colaboradores*

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

En resumen:

- ✓ El asistente del departamento de Talento Humano revisará la lista de asistencia
- ✓ Evaluará y señalará las observaciones encontradas
- ✓ El jefe del departamento de Talento Humano, junto con el jefe técnico de la empresa, tomarán una decisión sobre la inasistencia.
- ✓ Decidirán que alternativa escoger, el descuento vía rol o el archivo de la falta.

3.6.9.2. Políticas de seguridad

Es normal que el área de recursos humanos y la gerencia general de la empresa requieran de planificación, antes que nada; es una medida de seguridad para la organización. Y está constituida por una protección para el gerente de la compañía y sus colaboradores. En pocas palabras, no existe nada más fundamental para una empresa que contar con políticas de seguridad, sobre todo si se trata del manejo de elementos químicos como plaguicidas e insecticidas que mal manipulados, pueden llegar a enfermar o envenenar a algún colaborador o peor aún, a un cliente.

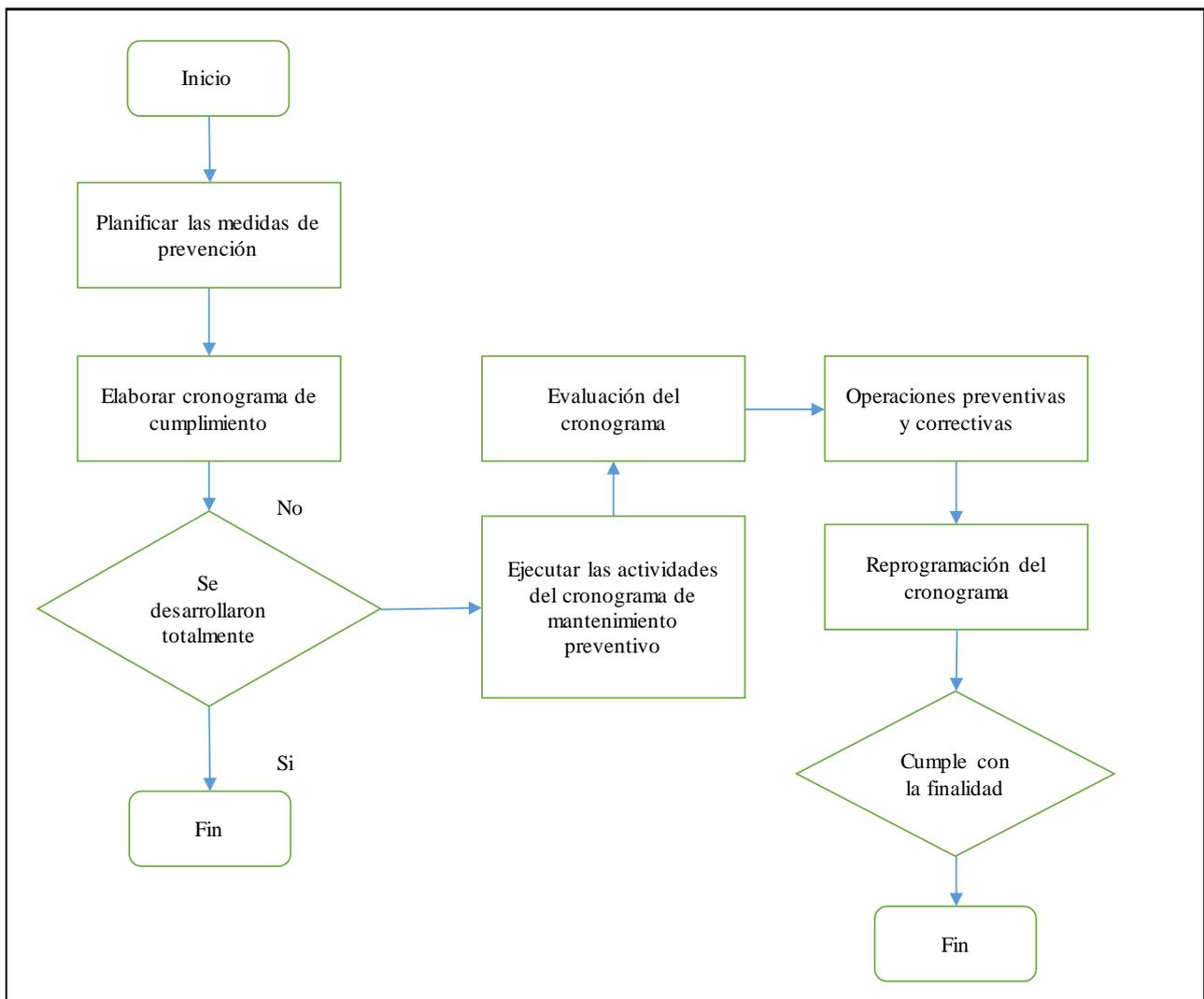


Figura 24. Proceso de seguridad para los colaboradores operativos

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

En resumen:

- ✓ Se facilita a los fumigadores los equipos y herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus tareas.
- ✓ Se capacita a los fumigadores sobre el empleo correcto de los equipos, químicos y protección personal, desarrollando un cronograma de cumplimiento.
- ✓ Se brinda seguimiento al cronograma de no cumplirse paso a paso.
- ✓ Se procede a realizar las acciones preventivas y/o correctivas.
- ✓ De cumplirse con la meta, se da por concluido el procedimiento.

3.6.10. Costo-beneficio de la propuesta

La inversión en implementar el plan de rediseño organizacional propuesto dentro de la entidad incurrirá con diversos rubros, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 19. Costo de implementar un nuevo departamento de Talento Humano y una asistente contable

| AÑO 1 | | | | | | | | |
|--------------------------|----------------|----------------|---------------|------------|------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| Colaborador | Sueldo Mensual | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | Vacaciones | Fondo de Reserva | Aporte Patronal | Total Mensual | Total Anual |
| Jefe de Talento Humano | \$800,00 | \$66,67 | \$35,42 | \$33,33 | \$0,00 | \$97,20 | \$1.032,62 | \$12.391,40 |
| Asistente talento humano | \$650,00 | \$54,17 | \$35,42 | \$27,08 | \$0,00 | \$78,98 | \$845,64 | \$10.147,70 |
| Asistente contable | \$650,00 | \$54,17 | \$35,42 | \$27,08 | \$0,00 | \$78,98 | \$845,64 | \$10.147,70 |
| TOTALES | | | | | | | \$2.723,90 | \$32.686,80 |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

La Tabla 19 muestra el costo de crear el área de Talento Humano, mensual y anualmente. Se estima contratar dos colaboradores: el jefe de talento humano, con un salario mensual de \$800 más prestaciones sociales. Él es el encargado de desarrollar el nuevo organigrama para la compañía, a través de la creación e implementación de un manual de funciones para los trabajadores; capacitación al personal de todos los departamentos, actividades de bienestar personal, compra de un inventario óptimo de equipamiento y herramientas y de un reloj biométrico.

Asimismo, se ha planteado contratar dos asistentes para el área: uno que ayude al Jefe de Talento Humano en la puesta en marcha de las estrategias descritas en el actual estudio, y otro que ayude al contador con el pago de nómina, roles de pago, prestaciones sociales, etc. El coste total anual de esto asciende a US\$ 32.686,80.

Tabla 20. Inversión de crear el plan de rediseño organizacional para la entidad FUMTECA S.A.

| ESTRATEGIAS | Mensual | Anual |
|---|-------------------|--------------------|
| Creación de un área de talento humano | \$2.723,90 | \$32.686,80 |
| Diseño de un manual de funciones para los colaboradores | \$4,17 | \$50,00 |
| Capacitaciones al personal de todas las áreas: | | |
| Servicio al cliente (8) | \$66,67 | \$800,00 |
| Control y manejo de inventario (2) | \$16,67 | \$200,00 |
| Coaching organizacional (8) | \$133,33 | \$1.600,00 |
| Bienestar de personal | \$6,67 | \$80,00 |
| Compra de reloj biométrico | \$20,83 | \$250,00 |
| Readecuación de espacio para instalación de oficina | \$41,67 | \$500,00 |
| Mobiliario para la nueva oficina | \$37,50 | \$450,00 |
| Equipos de cómputo para nuevos colaboradores (3) | \$112,50 | \$1.350,00 |
| TOTAL | \$3.163,90 | \$37.966,80 |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbarila, E. (2022)

En la Tabla 20 se puede apreciar la inversión total de la propuesta, tanto de forma mensual, así como anualmente, que da un total de US\$ 37.966,80.

En lo que respecta a beneficios, se va a capacitar al personal para que tengan más claras las tareas y actividades que deben ejecutar todos los días, de forma tal que no existan malos entendidos ni duplicaciones de tareas dentro de la empresa.

En base al manual de funciones y las capacitaciones, se tendrá las herramientas necesarias para que los colaboradores de la empresa sepan cómo deben realizar eficientemente sus actividades cotidianas.

En la Tabla 21 se puede observar que el beneficio de la implementación de las estrategias es un incremento en la productividad de los empleados que repercutiría directamente en los ingresos de FUMTECA S.A. La productividad se incrementaría en un 8% anual, valor que se justifica con la puesta en marcha del nuevo diseño organizacional donde se espera que el personal sea más eficiente en sus tareas. Las operaciones de fumigación, que actualmente las realiza dos trabajadores, ahora deberá realizarla uno solo.

Además, con la implementación de más equipos y herramientas de oficina, y de personal orientado a la parte humana de los colaboradores, se mejorará la productividad del personal administrativo y contable, con lo que se espera que exista un incremento de eficiencia en horas/trabajadas por parte de estas dos, ahora, tres áreas de la compañía.

Las ventas del último año fiscal (2021) fueron proporcionadas por el contador de la empresa. Dicho valor se divide por los seis miembros del equipo operativo (fumigadores y técnico principal) para obtener su valor en ventas y, de ahí, se pronostica el incremento que tendría cada uno para recalcular y obtener los beneficios esperados.

Tabla 21. Beneficio de crear el plan de rediseño organizacional para FUMTECA S.A.

| BENEFICIO | ANTES DE LA PROPUESTA | | DESPUÉS DE LA PROPUESTA | |
|--|-----------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| | Mensual | Anual | Mensual | Anual |
| Área operativa | | | | |
| Ingreso operativo fiscal 2021 de la empresa | \$6.763,24 | \$81.158,89 | \$7.304,30 | \$87.651,60 |
| Valor en ingresos operativos de cada colaborador (6) | \$1.127,21 | \$13.526,48 | \$1.217,38 | \$14.608,60 |

Elaborado por: Sánchez, D. y Umbirila, E. (2022)

El beneficio de crear la propuesta de rediseño organizacional es significativo para la empresa, lo que se expresa en la siguiente formula:

$$\text{Relación costo/beneficio} = \frac{\text{Beneficios esperados}}{\text{Costos de inversión}}$$

$$R. C/B = \frac{87.651,60}{37.966,80}$$

$$R. C/B = \$2,31$$

Este resultado indica que por cada dólar que se invierta en el rediseño organizacional, se obtendrá una ganancia esperada de \$1,31.

Con la propuesta no solo se procura optimizar a nivel económico, sino también el ambiente de trabajo, la información interna, el bienestar de los colaboradores y la estimulación a las actividades diarias. Es

posible que se tome en cuenta todos los puntos resaltados en la propuesta, para que, de forma integral, el diseño organizacional se vea optimizado.

En el Anexo 4, se describe el Manual de Funciones de todos los colaboradores tomando en consideración la propuesta de la creación de tres puestos adicionales, el de Jefe de Talento Humano, el de una asistente para esta nueva jefatura, y el de un asistente contable, por cuanto la empresa ya cuenta con una secretaria que asumiría el rol de Asistente Administrativa.

CONCLUSIONES

A través de la elaboración del presente estudio, se propuso el diseño de un manual de funciones para optimizar el desempeño y clima laboral de los colaboradores de la empresa FUMTECA S.A. de la ciudad de Guayaquil, debido a que la carencia del mismo ha provocado algunos aspectos negativos dentro de la organización tales como: desorganización entre el área operativa y técnica; empleados poco capacitados para ejercer óptimamente sus actividades laborales; ausencia de cultura organizacional, entre otros puntos. Ante ello, el desarrollo del manual se ha identificado como un mecanismo importante para minimizar de alguna forma los aspectos negativos presentes en la empresa al no poseer dicho manual y se espera que el mismo sea presentado, evaluado y reafirmado de forma positiva por parte del Gerente General de la entidad.

Se realizó una investigación situacional donde se indicaron las principales carencias dentro de las áreas operativas y administrativas de la empresa; para aquello, se utilizaron un conjunto de instrumentos investigativos como encuestas, entrevista y ficha de observación. Por medio de la aplicación de estas técnicas, se pudo determinar la necesidad que tienen los colaboradores de un manual de funciones, de un organigrama donde se describan los puestos y su respectiva jerarquía. Los problemas antes mencionados como la duplicidad de funciones, desconocimiento de sus actividades diarias y ante quien responder, mal clima organizacional, escaso trabajo en equipo, entre otros, son algunos de los problemas más recurrentes.

Debido a esto, se ha diseñado un proceso para optimizar la comunicación interna a nivel organizacional y, por ende, mejorar el clima laboral que se encuentra inestable al día de hoy. Para aquello, es necesario ejecutar un análisis para verificar la factibilidad de diseñar y socializar dicho manual con los colaboradores, obteniéndose un cálculo de costo/beneficio que resulta positivo para la empresa, al obtenerse un valor superior a un dólar, por lo que se proyecta grandes beneficios para la organización de ejecutar la presente propuesta.

Llevar a cabo el diseño de un manual de funciones para la empresa FUMTECA S.A. permitirá incrementar el desempeño organizacional en un promedio positivo proyectado sobre sus colaboradores y con ello, brindar al personal administrativo los elementos adecuados para hacer de la entidad, un mejor ambiente laboral, aprovechando las destrezas y habilidades de los empleados, impulsando los servicios ofertados por la empresa de una manera más adecuada.

RECOMENDACIONES

Se pudo señalar un conjunto de situaciones contrarias al desempeño de la empresa FUMTECA S.A., por lo que se proponen las siguientes recomendaciones:

- El departamento de recursos humanos debe implementar un sistema de selección de personal para a la hora de contratar nuevos colaboradores, estos cumplan con el perfil requerido de acuerdo a las necesidades de cada área.
- Los jefes de área, en conjunto con el nuevo departamento de recursos humanos, deben incrementar las actualizaciones y capacitaciones de todos los colaboradores para estar a la vanguardia de los procesos organizacionales y operativos en los actuales escenarios de pos pandemia, con la finalidad de incrementar el rendimiento y productividad de todos los empleados, lo cual repercutirá directamente en la rentabilidad esperada de la compañía.
- El gerente general de la empresa debe prestar más atención al desenvolvimiento y desempeño de todos los colaboradores con el objetivo de identificar aspectos contraproducentes, buscar respuestas inmediatas y maximizar al tope las habilidades, así como las destrezas de sus empleados.
- Todos los jefes de área deben reportar a la gerencia general de forma oportuna cualquier tipo de carencia de parte de los empleados o de un área específica para poder diseñar un plan que implique una comunicación directa con las partes involucradas, capacitaciones, bonos, etc., entre otras medidas complementarias que permita mejorar la productividad de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, N., & Bajaña, R. (2019). *Plan de Rediseño Organizacional para la empresa DUOPRINT-G S.A.* Obtenido de Proyecto de Investigación: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3218/1/T-ULVR-2816.pdf>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Obtenido de Décima edición: <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Teoria-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.pdf>
- EMIS. (14 de Enero de 2022). *FUMTECA S.A. (ECUADOR)*. Obtenido de Informe de compañía: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Fumteca_SA_es_8176418.html
- Espinar, J. (07 de Septiembre de 2021). *Plan de Rediseño Organizacional de la empresa Cielo y Estilo S.A.* Obtenido de Trabajo de titulación: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/16971/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-329.pdf>
- Garcia, D., & Ronquillo, E. (2019). *Plan de Rediseño Organizacional para la empresa Keramikos S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Proyecto de Investigación : <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3081/1/T-ULVR-2724.pdf>
- Guime, F. (Noviembre de 2021). *Modelo de Negocio: Quick Control*. Obtenido de Gerencia de Estudio de Mercado: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/3048/1/Tesis3112GUIm.pdf>
- H. Congreso Nacional. (26 de Septiembre de 2012). *Código del Trabajo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- H. Congreso Nacional. (21 de Agosto de 2018). *Código del Trabajo*. Obtenido de Codificación 17: <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/C%C3%B3digo-de-Trabajo.pdf>
- Meza, M. (2021). *Evaluación de los procesos administrativos para el dsieño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros*. Obtenido de Tesis de Posgrado: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>
- Pineda, C., & Suárez, A. (2018). *Análisis Tributario y Financiero Sectorial. Estudio de Caso: Empresas de servicio de fumigación en Ecuador*. Obtenido de Proyecto Integrador: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/42499/D-CD102878.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ramos, W. (Diciembre de 2018). *La importancia del Manual de Funciones y Procedimientos en la estructura de las empresas*. Obtenido de Plan Excepcional de Titulación: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/26559/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vivanco, M. (Agosto de 2017). *Los Manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Obtenido de Revista Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
- Vive, J. (2020). *Plan de rediseño organizacional para la empresa MECIND MECÁNICA INDUSTRIAL*. Obtenido de Tesis de Grado: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3528>
- Zuñiga, F. (22 de Febrero de 2022). *Rediseño del programa Onboarding para los nuevos talentos de la empresa Dismedsa "La Joya" Cía. Ltda.* Obtenido de Trabajo de titulación: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18231>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista para el Gerente General

1. **¿Cómo podría describir usted el actual funcionamiento de la empresa respecto a las funciones de sus colaboradores y el cumplimiento de sus actividades cotidianas?**
2. **¿Considera usted necesario un rediseño organizacional de la empresa? ¿Por qué?**
3. **¿Cree Usted que un manual de funciones tendría una sana influencia en la distribución de actividades y la productividad del personal de la empresa? ¿Por qué?**
4. **¿Cree Usted que es necesario que el personal conozca la estructura organizacional de la empresa? ¿Por qué?**
5. **¿Cómo podría detallar usted el clima organizacional dentro de la empresa?**

- _____ Excelente
- _____ Muy bueno
- _____ Bueno
- _____ Regular
- _____ Malo

6. **¿Considera usted indispensable un rediseño organizacional que incluya un manual de políticas y procedimientos en la empresa? ¿Por qué?**
7. **¿Cuáles serían las barreras de cambio con las que se tendría que confrontar para alcanzar un eficiente rediseño organizacional?**
8. **¿Estaría dispuesto en adoptar una propuesta de rediseño organizacional para su empresa que incluya un manual de funciones para el personal, y un manual de políticas y procedimientos que contribuya en la productividad de la entidad?**

Anexo 2. Formato para entrevista a colaboradores

1. **¿Conoce la misión y visión de la empresa?** Sí___ No___

Si contesta SI, ¿se identifica con ella?

Sí___ No___

2. **¿Cree Ud. que los valores corporativos de la empresa son:**

Excelentes_____

Muy buenos_____

Buenos_____

Regulares_____

Insuficientes_____

No sabe/no conoce_____

3. **Cuando recién ingreso a laborar a esta empresa, ¿le señalaron claramente cuáles serían sus funciones?**

Sí___ No___

4. **A la hora de desempeñar sus actividades laborables, ¿dispone Ud. de todas las herramientas, equipos, protecciones y demás utensilios para poder realizar su trabajo de forma eficiente?**

Sí___ No___

5. **Al realizar actividades en equipo, ¿cuenta con la colaboración y el apoyo de sus demás compañeros?**

Sí___ No___ A veces_____

6. **Cuando necesita la colaboración u apoyo de compañeros de otros departamentos, ¿recibe la colaboración necesaria?**

Sí___ No___ A veces_____

7. **¿Cree que su jefatura alienta el trabajo en equipo?**

Sí___ No___ A veces_____

8. La gerencia general, ¿escucha sus sugerencias, consejos y dudas?

Sí___ No___ A veces_____

9. ¿Mantiene buenas relaciones con su jefe inmediato?

Sí___ No___

10. Cuánto tiene alguna duda sobre algo que hacer en su trabajo, ¿sabe a quién tiene que acudir?

Sí___ No___

11. ¿Recibe capacitaciones pagadas por la empresa en base a los requerimientos que exige su puesto de trabajo?

Sí___ No___ A veces_____

12. ¿Cómo calificaría el clima organizacional de la empresa?

Excelente_____

Muy bueno_____

Regular_____

Malo_____

Muy malo_____

13. ¿Siente alguna incomodidad en su puesto de trabajo?

Sí___ No___

14. ¿Se siente identificado y orgulloso de trabajar en FUMTECA S.A.?

Sí___ No___

Anexo 4. Manual de funciones para los trabajadores de la empresa FUMTECA S.A.

Información básica

| | |
|--------------|---------------------------------|
| Puesto: | Gerente General |
| Nivel: | Ejecutivo |
| Depende: | Junta General de Accionistas |
| Supervisa a: | Todos los jefes departamentales |

Naturaleza del puesto

El Gerente General es el operador de las disposiciones del Directorio y de la Junta General de Accionistas; es responsable en forma complementaria a las obligaciones del Directorio, y reporta a este acerca del desempeño de la empresa.

Funciones y responsabilidades

- Representar a la entidad antes las autoridades judiciales y demás autoridades de control establecidas en la Ley de Compañías del Ecuador.
- Elaborar y controlar las directrices para coordinar las actividades con los demás jefes departamentales.
- Programar y dirigir todas las actividades generales de la entidad.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo efectivamente ejecutado y analizar las desviaciones o diferencias obtenidas.
- Formular proyectos y programas que tiendan al desarrollo de la entidad.
- Autorizar los documentos de las diferentes áreas de trabajo, de acuerdo a la importancia de los mismos.
- Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.
- Evaluar los problemas que se presentan en la empresa en los aspectos contables, organizacionales, del personal, entre otros.
- Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la entidad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto y el Directorio de la empresa.
- Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la empresa.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o de cualquier otra naturaleza, con o sin garantía.
- Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la entidad tenga.

Requisitos mínimos (requisitos del puesto)

Educación: Tercer nivel (Administración, Contabilidad, Economía), preferible con título de Magister en Administración de Empresas.

Experiencia: Mínimo 2 años

Adicional: Conocimiento de utilitarios, inglés, Legislación Tributaria.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Poseer considerable capacidad intelectual
 - ✓ Iniciativa y originalidad para plantear alternativas de solución a situaciones de gran complejidad.
-

Información básica

Puesto: Asistente Administrativa
Nivel: Apoyo
Depende: Gerente General
Supervisa a:

Naturaleza del puesto

Brindar asistencia incondicional con las actividades establecidas, además de acompañar en la supervisión de los procedimientos a seguir en la entidad.

Funciones y responsabilidades

- Brindar asistencia al Gerente General.
- Brindar apoyo a todos los departamentos que requieran de su apoyo.
- Tener comunicación constante con todos los departamentos.
- Contestar y efectuar llamadas telefónicas a proveedores, clientes y demás quien le pide el gerente general.
- Llevar la agenda personal del Gerente General.
- Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla
- Mantener actualizada la base de datos de la empresa como: direcciones, teléfonos, fax, correos electrónicos, etc.
- Atender al público, tanto de forma física, así como de manera virtual.
- Elaborar oficios que soliciten desde Gerencia General.
- Las demás que le sean asignadas en base a la naturaleza de su cargo.

Requisitos mínimos (requisitos del puesto)

Educación: Tercer nivel (Administración, Contabilidad).

Experiencia: Mínimo 1 año

Adicional: Conocimiento de utilitarios, inglés.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Buenas relaciones interpersonales
 - ✓ Dinámica y entusiasta
-

Información básica

| | |
|--------------|--------------------------|
| Puesto: | Jefe Talento Humano |
| Nivel: | Ejecutivo |
| Depende: | Gerente General |
| Supervisa a: | Asistente Talento Humano |

Naturaleza del puesto

Obtener y mantener un grupo humano con las competencias necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos, diseñando y proponiendo directrices, planes y programas para lograr una efectiva dirección de la gestión Humana. Responder por los procesos de Vinculación del Personal, Formación Integral, compensación salarial, Bienestar laboral y Salud Ocupacional, con el fin de contribuir a lograr el desarrollo integral del Personal.

Funciones y responsabilidades

- Coordinar y controlar los procesos de selección, vinculación y desvinculación y dirección y control del personal.
- Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento dirigidos hacia un mejor desempeño laboral del personal de la entidad.
- Velar por el cumplimiento de las normas disciplinarias y legales pertinentes al manejo de personal.
- Reportar a la Gerencia las situaciones administrativas de los colaboradores de la empresa.
- Evaluar, proyectar y proponer a consideración del Gerente General, los ajustes necesarios relacionados directamente con el personal.
- Gestionar y liquidar la nómina de la empresa.
- Cumplir con las normas impuestas por la ley en cuanto a prestaciones sociales, horarios, sueldos y todo lo concerniente con los empleados de la empresa.
- Hacer cumplir con la materia de trabajo, higiene y seguridad ocupacional.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas establecidas a favor de todos los miembros de la organización.

Requisitos mínimos (requisitos del puesto)

Educación: Tercer nivel (Psicología Industrial)

Experiencia: Mínimo 2 años

Adicional: Conocimiento de utilitarios, Código de Trabajo.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Iniciativa y originalidad para plantear alternativas de solución a situaciones de gran complejidad.
-

Información básica

Puesto: Asistente Talento Humano
Nivel: Ejecutivo
Depende: Jefe Talento Humano
Supervisa a:

Naturaleza del puesto

Brindar ayuda en la ejecución de planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas organizacionales relacionadas con el talento humano, con el objetivo de coadyuvar con la implementación de los procesos administrativos vinculados con la gestión del talento humano.

Funciones y responsabilidades

- Verificar las referencias de los nuevos aspirantes a los cargos
- Mantener actualizados los archivos del personal
- Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de beneficios y prestaciones sociales tales como: bonificaciones, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en convenios.
- Realizar cálculos sobre las cláusulas de protección socioeconómicas: horas extras, vacaciones, reposos, pre y pos natal y otros de conformidad con la Ley Orgánica de Trabajo.
- Establecer por medio de estudios de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador.
- Actualizar y registrar en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con los colaboradores de la empresa.
- Realizar cálculos sencillos de datos para el boletín estadístico del área.
- Chequear todos los días el control de asistencia y detectar atrasos, faltas, etc.

Requisitos mínimos (requisitos del puesto)

Educación: Técnico superior en relaciones industriales; Egresado de licenciatura en psicología industrial.

Experiencia: Mínimo 1 año

Adicional: Conocimiento de utilitarios, Código de Trabajo, Contabilidad Básica.

Destrezas:

- ✓ Seguir instrucciones orales y escritas
 - ✓ Producir informes sobre los procesos o tramites efectuados.
-

Información básica

| | |
|--------------|---------------------------------|
| Puesto: | Jefe de Contabilidad y Finanzas |
| Nivel: | Ejecutivo |
| Depende: | Gerente General |
| Supervisa a: | Asistente contable - auxiliar |

Naturaleza del puesto

Garantizar el adecuado registro de las operaciones contables de la entidad, supervisando la elaboración de la contabilidad financiera, de gestión y de costos, para facilitar la identificación, medida y comunicación de la información económica-financiera, con el objetivo de obtener el máximo beneficio empresarial posible.

Funciones y responsabilidades

- Dirigir el proceso contable de la empresa, velando porque este sea completo y fidedigno
- Formular y proponer a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para mejorar el funcionamiento de las operaciones vinculadas con la gestión y finanzas de la empresa.
- Requerir y analizar la información contable-financiera generada en la entidad, e informar periódicamente acerca de su situación patrimonial y resultados, tanto en su conjunto como individualmente.
- Analizar e interpretar los Estados Financieros, auxiliares y demás información contable.
- Coordinar el desarrollo y mantención de sistemas de información contable-financiera con la finalidad de registrar y controlar los hechos económicos.
- Elaborar declaraciones y liquidaciones fiscales.
- Dirigir, supervisar y controlar el proceso contable bajo su responsabilidad.
- Cotizar, evaluar y proponer alternativas para asegurar los bienes de la empresa.
- Supervisar, controlar al asistente contable y al asistente de talento humano.
- Controlar el correcto registro de los libros auxiliares de contabilidad
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Evaluar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores.
- Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.
- Elaborar informes de las actividades realizadas.

Requisitos mínimos (requisitos del puesto)

Educación: Tercer nivel (Contador Público Autorizado), con preferencia con una Maestría en Contabilidad o Finanzas

Experiencia: Mínimo 2 años

Adicional: Conocimiento de utilitarios, inglés, Legislación Tributaria.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Iniciativa y originalidad para plantear alternativas de solución a situaciones de gran complejidad.
-

Información básica

| | |
|--------------|------------------------------|
| Puesto: | Asistente de Contabilidad |
| Nivel: | Apoyo |
| Depende: | Jefe contabilidad y finanzas |
| Supervisa a: | |

Naturaleza del puesto

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa y evitar retrasos.

Funciones y responsabilidades

- Examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribir información contable en la computadora asignada a él.
- Revisar y verificar planillas de retención de impuestos
- Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante respectivo.
- Participar en la verificación de inventario de equipos, materiales y herramientas para brindar un óptimo servicio de fumigación.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas
- Ayudar a realizar declaraciones de impuestos al SRI, e impuestos municipales.
- Ayudar a controlar presupuesto mensual de gastos y costos.

Requisitos mínimos (requisitos del puesto)

Educación: Tercer nivel (CPA) o Técnico Superior en Contabilidad

Experiencia: Mínimo 1 año

Adicional: Conocimiento de utilitarios, Legislación Tributaria.

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Aptitudes para la organización
-

Información básica

| | |
|--------------|------------------------|
| Puesto: | Técnico Fumigador |
| Nivel: | Apoyo |
| Depende: | Jefe Técnico Fumigador |
| Supervisa a: | |

Naturaleza del puesto

Proporcionar un servicio de manejo integrado de plagas correctivo y preventivo a los clientes asignados por la empresa.

Funciones y responsabilidades

- Llegar a los trabajos que programen los clientes 10 minutos antes de la hora acordada.
- Mantener todos los implementos de trabajo y maquinaria en orden y aseo.
- Realizar inventario físico y aseo general de los implementos que le fueron otorgados por la empresa cada seis días.
- Informar a los clientes de todas las recomendaciones antes y después de realizar los servicios de fumigación.
- Reportar a la empresa cualquier novedad que se presente en los establecimientos donde preste el servicio utilizando formatos preestablecidos para dicho fin.
- Realizar las respectivas cotizaciones de los químicos que se van a emplear en las fumigaciones programadas.
- Conservar una presentación personal excelente.
- Para la prestación de cualquier servicio, deben usar toda la dotación tanto en equipos como en uniformes, requerida e indispensable.
- Prestar un excelente servicio al cliente.

Requisitos mínimos (requisitos del puesto)

Educación: Bachiller o cursando una tecnología superior en mecánica industrial

Experiencia: Mínimo 2 años

Adicional: Cursos sobre fumigación o control de plagas

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Trabajo bajo presión
 - ✓ Le gusta ser autodidacta y trabajar en equipo, no es reacio al cambio.
-

Información básica

| | |
|--------------|-----------------------------|
| Puesto: | Jefe Técnico de Operaciones |
| Nivel: | Ejecutivo |
| Depende: | Gerente General |
| Supervisa a: | Técnicos fumigadores |

Naturaleza del puesto

El Jefe Técnico de Operaciones es el encargado de las tareas y responsable del servicio de control de plagas, procurando que se le entregue al cliente un servicio de primer nivel.

Funciones y responsabilidades

- Dirección de las tareas de servicios de control integrado de plagas
- Supervisar el aseguramiento de la calidad de las tareas y servicios
- Trabajar en el campo con los técnicos fumigadores para sugerir posibles áreas de mejora
- Hacer buen uso de los productos de control de plaga.
- Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los químicos, equipos y herramientas de trabajo, calidades y condiciones de servicio.
- Evaluar permanentemente los costos de los insumos a comprar, a través de análisis comparativos tanto de precios como de características de calidad, a fin de controlar los costos de los servicios en la empresa.
- Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a los servicios a prestar.
- Concretar citas con clientes de nivel corporativo para la prospección y venta de los servicios de fumigación.
- Negociar precios y condiciones con clientes tanto potenciales como existentes.
- Verificar variables necesarias para la efectividad en el servicio ofrecido.
- Realizar seguimiento a la operación para cumplir con las condiciones al cliente.
- Solucionar y dar seguimiento a los problemas y quejas de los clientes.

Requisitos mínimos (requisitos del puesto)

Educación: Tercer nivel en Ingeniería Agrónoma, Zootecnia.

Experiencia: Mínimo 2 años

Adicional: Cursos sobre manejo y control de inventarios; conocimiento sobre utilitarios

Destrezas:

- ✓ Poseer alto grado de responsabilidad
 - ✓ Iniciativa y originalidad para plantear alternativas de solución a situaciones de gran complejidad.
-