



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención Título
de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Desarrollo Organizacional en la Gestión
Empresarial de la EP-Empresa Municipal Mercado
Mayorista de Ambato.”**

AUTORA: Ivone Vinueza Herrera

TUTORA: Dra. Zoila López

**AMBATO - ECUADOR
Junio 2014**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Mg. Zoila López Miller

Certifico que el presente Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas ha sido revisado con prolijidad por mi persona. Por lo tanto la autorización la presentación del mismo, cumpliendo las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, Junio del 2014

.....
Dra. Mg Zoila López Miller

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ivone Katerine Vinueza Herrera portadora de la C.I.: 171982036-5, manifiesto por escrito que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente reales, auténticos, personales, a excepción de las citas.

.....
Ivone Katerine Vinueza Herrera

C.I. 171982036-5

AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Honorables miembros del terminal calificador aprueban el trabajo de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad a las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio del 2014

f).....

Ing. Fidel Cepeda

f).....

Ing. Fernando Miranda

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aportes a los procesos de investigación, según las normas de la institución

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de la tesis dentro de las regulaciones de la Universidad siempre y cuando se lo realice respetando mis derechos de autor.

.....
Ivone Katerine Vinueza Herrera

C.I. 171982036-5

AUTORA

DEDICATORIA

Dedico a mis padres quienes me han apoyado para poder llegar cumplir uno de mis anhelos, ya que ellos han estado presentes en todos los momentos de mi vida.

También a mis tíos que me han apoyado moralmente en la trayectoria de la universidad y a mis abuelitos que están junto a nuestro señor que me guían y me colmen de bendiciones para ser una profesional de excelencia.

A mi esposo por apoyarme y estar a mi lado en este trayecto de mi tesis para formarme una profesional de excelencia.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento principalmente a Dios quien me ha guiado y me ha dado fortaleza para seguir adelante.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por quien he llegado a adquirir conocimientos necesarios para poder desarrollarme como una profesional de éxito y a los señores docentes por su aporte para lograr cumplir con mi meta.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

1.	<i>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i>	3
1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1.	Contextualización	3
1.2.1.1.	Análisis Crítico (Árbol de Problemas	5
1.2.3.	Prognosis	7
1.2.4	Formulación del Problema	7
1.2.5	Preguntas Directrices	7
1.2.6	Delimitación del tema	7
1.2.6.1	Límite de Contenido	7
1.2.6.2	Delimitación Espacial	8
1.2.6.3	Delimitación temporal	8
	JUSTIFICACIÓN	8
1.4.	OBJETIVOS	9
1.4.1.	Objetivo General	9
1.4.2.	Objetivos Específicos	9
2.	<i>MARCO TEÓRICO</i>	11
2.1.	Antecedentes Investigativos	11
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	14
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	16
2.4.1.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Variable Independiente)	19
2.5.	Hipótesis	40
3.	<i>METODOLOGÍA</i>	41
3.1.	ENFOQUE	41
3.2.	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	41
3.2.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	41
3.2.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	42
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
3.3.1	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	42
3.3.2	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	43
3.3.3	INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL	43
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.5.	Matriz de Operacionalización de Variables	45
3.6.	Plan de Recolección de Información	47
		47

3.7.	Procesamiento y Análisis.....	49
4.	<i>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</i>	49
4.1.	ANÁLISIS.....	49
4.2.	INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	65
4.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	65
4.3.1	Modelo Lógico.....	66
4.3.2	Elección de la prueba estadística.....	69
4.3.3	Combinación de frecuencias.....	70
4.3.4	Frecuencias Observadas.....	71
4.3.5	Frecuencias Esperadas.....	71
4.3.6	Nivel de significancia y regla de decisión.....	72
4.3.7	Decisión final.....	73
4.3.8	Representación gráfica.....	73
5.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	74
5.1.	Conclusiones.....	76
5.2.	Recomendaciones.....	76
6.	<i>LA PROPUESTA</i>	77
6.1.	DATOS INFORMATIVOS.....	78
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	79
6.3.	JUSTIFICACIÓN.....	79
6.4.	OBJETIVO.....	80
6.4.1.	Objetivo General.....	82
6.4.2.	Objetivos Específicos.....	88
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	142
6.6.	FUNDAMENTACIÓN.....	142
6.7.	MODELO OPERATIVO.....	144
6.8.	ADMINISTRACIÓN.....	145
6.8.1.	Presupuesto.....	145
6.9.	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	145
6.10.	Bibliografía.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Niveles de la Gestión	37
Tabla 2: Población y Muestra	43
Tabla 3: Variable Independiente	45
Tabla 4: Variable Dependiente	46
Tabla 5: Plan de Recolección de Información	47
Tabla 6: Desarrollo Organizacional es necesario	50
Tabla 7: Conoce las funciones que debe realizar	51
Tabla 8: La relación que existe actualmente entre las diferentes áreas	52
Tabla 9: Se aplica la comunicación ascendente y descendente	53
Tabla 10: Cómo están establecidos los niveles jerárquicos	55
Tabla 11: Tiene dificultad en las actividades que realiza	56
Tabla 12: Se entregan a tiempo los materiales	57
Tabla 13: Cuenta con una estructura organizacional bien distribuida	58
Tabla 14: Los sueldos y salarios están sujetos a las normativas legales	60
Tabla 15: Con qué frecuencia recibe capacitación	61
Tabla 16: Se establecen las Políticas y los objetivos de calidad	62
Tabla 17: Trabaja horas extras para alcanzar los objetivos propuestos	63
Tabla 18: Desarrollo Organizacional	66
Tabla 19: Aplica la comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal	67
Tabla 20: Como están establecidos los niveles jerárquicos de la empresa	67
Tabla 21: Tiene dificultad en las actividades que realiza	67
Tabla 22: Con qué frecuencia recibe capacitación	68
Tabla 23: Frecuencias Observadas	69
Tabla 24: Frecuencias Esperadas	70
Tabla 25: Problemas que resuelve el D.O.	87
Tabla 26: Matriz Modelo Operativo	140
Tabla 27: Presupuesto	143
Tabla 28: Previsión de la Evaluación	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Análisis Crítico	5
Gráfico N° 2: Categorización Variable Independiente.....	17
Gráfico N° 3: Categorización Variable Dependiente.....	18
Gráfico N° 4: Desarrollo Organizacional es necesario	50
Gráfico N° 5: Conoce las funciones que debe realizar.....	51
Gráfico N° 6: La relación que existe actualmente entre las diferentes áreas	52
Gráfico N° 7: Se aplica la comunicación ascendente y descendente.....	54
Gráfico N° 8: Como están establecidos los niveles jerárquicos	55
Gráfico N° 9: Tiene dificultad en las actividades que realiza	56
Gráfico N° 10: Se entregan a tiempo los materiales	57
Gráfico N° 11: Cuenta con una estructura organizacional bien distribuida.....	59
Gráfico N° 12: Los sueldos y salarios están sujetos a las normativas legales	60
Gráfico N° 13: Con qué frecuencia recibe capacitación	61
Gráfico N° 14: Se establecen las Políticas y los objetivos de calidad.....	62
Gráfico N° 15: Trabaja horas extras para alcanzar los objetivos propuestos	64
Gráfico N° 16: Representación gráfica de la Hipótesis	72
Gráfico N° 17: Procesos del D.O.....	87
Gráfico N° 18: Modelo Operativo.....	88
Gráfico N° 19: Organigrama Estructural.....	92
Gráfico N° 20: Flujograma de Procesos.....	133

RESUMEN EJECUTIVO

La “EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista de Ambato”, con una trayectoria de diez y siete años, ubicado en la Av. Bolivariana entre Av. El Cóndor y Av. Julio Jaramillo Salida a Baños Km 3, ha prestado sus servicios a la colectividad, aportando a la economía del país, contribuyendo positivamente en generar fuentes de empleo a nivel nacional, actualmente cuenta con más de setenta y un empleados en las diferentes áreas.

En la presente investigación, se enfoca en el análisis de estructura interna administrativa que se maneja las relaciones de autoridad y responsabilidad en cada una de las áreas departamentales, internamente se puede observar desorganización debido a que las funciones no están definidas; por lo que existe conflictos entre ellos. El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema que viene enfrentando la empresa, sus causas y sus efectos, así como la de diseñar un Modelo Organizacional como propuesta, que permita mejorar la gestión empresarial, obtener resultados positivos en el desarrollo de las actividades y en las relaciones interpersonales entre directivos y empleados de la misma, a fin de eliminar los conflictos existentes en la actualidad y tener conocimiento de sus funciones y responsabilidades. Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación podemos destacar las falencias que presenta al no contar una estructura organizacional interna, existía conflictos entre las diferentes áreas y por ende no hay una buena comunicación, disminuye la responsabilidad en sus obligaciones provocando desorganización en la empresa. Ante todo lo expuesto se ha planteado la siguiente propuesta titulada “Diseñar un Modelo Organizacional que racionalice la Gestión Empresarial de la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato.”

Estructurar orgánicamente de forma ordenada las jerarquías, buena comunicación proporcionando mayor agilidad en los procesos administrativos eficiencia y el control del recurso humano.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se la ha realizado en base al problema que viene enfrentando la organización, con el objetivo de brindar una solución eficaz. La problemática nace del deficiente desarrollo organizacional en la gestión empresarial de la EP-EMA de la ciudad de Ambato.

El deficiente nivel comunicativo interno ha producido conflictos en el personal, la inadecuada interpretación y las conjeturas conllevan a una comunicación inapropiada dentro de la empresa la que al relacionarse con el inadecuado liderazgo agrava la situación llevándola a una administración por crisis. La inadecuada estructura orgánica origina problemas jerárquicos lo que perjudica las relaciones entre el personal y los directivos de la empresa al no tener establecido un nivel de mando que permita identificar la jefatura inmediata. El desconocimiento de las funciones inherentes al desempeño del puesto, disminuye la responsabilidad en sus obligaciones provocando un trabajo ineficiente y el estancamiento de la organización.

El Modelo de Organizacional es un valioso instrumento de gestión y de trabajo que permite al personal lograr un desempeño laboral, en la cual se desarrolle de un sistema operativo, es decir, la manifestación concreta de una mentalidad administrativa hacia la realización de diversas actividades ya que el Desarrollo Organizacional es muy importante para la empresa, permite de forma ordenada estructurar orgánicamente la empresa, mantener un registro de las funciones, comunicación, y jerarquías proporcionando mayor agilidad en los procesos administrativos.

El segundo capítulo, se denomina el marco teórico y en este consta su antecedentes, esto nos permite tener una referencia en base a la revisión de investigaciones anteriores con el tema, fundamentación filosófica, fundamentación legal, las categorías fundamentales con la categorización, nos ayuda a conocer sobre cada uno ellos para desarrollar la investigación.

El tercer capítulo, se resalta la metodología que se aplicó en la investigación en esto se detalla el enfoque la modalidad, los tipos de investigación, así como también la población y muestra, también en este capítulo es la matriz de operacionalización de variables la independiente y dependiente, la recolección de información, las técnicas e instrumentos de investigación, el procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo, consta de la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a los 71 empleados que lo conforman, se realizó la tabulación y su respectivo gráfico los resultados y posteriormente se efectuó la interpretación y el análisis, uno de los puntos más relevantes en este capítulo es la comprobación de la hipótesis.

El quinto capítulo, lo conforman las conclusiones y recomendaciones de la investigación que parten de la interpretación y análisis de la información recolectada.

El sexto capítulo, se formuló la propuesta con el fin de solucionar el problema investigado, la cual está estructurada de la siguiente manera: Título de la propuesta, datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El Desarrollo Organizacional en la Gestión Empresarial de la EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El deficiente Desarrollo Organizacional en la Gestión Empresarial de EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista de Ambato.

1.2.1. Contextualización

Las empresas, a nivel mundial han crecido debido al dinámico y continuo mejoramiento organizacional, el Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

Esto implica contar con una estructura orgánica definida, identificando los distintos niveles del Desarrollo Organizacional, las funciones específicas de cada dependencia, niveles de comunicación y jerarquías que ordena el manejo adecuado de los recursos.

El ritmo, acelerado casi en forma increíble, de los cambios que se operan en la sociedad, se han visto profundamente afectados en las empresas del Ecuador las cuales se enfrentan no solo a las innovaciones científicas y tecnológicas de países desarrollados, sino también a los conceptos y principios que adopta el hombre acerca del desarrollo organizacional, en conclusión, una organización debe propender al mejoramiento continuo, respondiendo con efectividad las exigencias del entorno las cuales se encuentran en constante cambio solo así podremos participar en un entorno competitivo en el cual se desenvuelven exclusivamente las empresas exitosas desde su adaptación al medio ambiente hasta la capacidad para asumir los cambios enfrentándolos de forma positiva y proactiva, asumiendo nuevos roles y responsabilidades que técnicamente están en constante capacitación.(Guizar, 2012)

Algunas empresas en sí, no cuentan con un Desarrollo Organizacional adecuado, en donde se detallan los elementos básicos para administrar las diferentes áreas que conforman la empresa.

Para el caso de la “EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista de Ambato” (EP-EMA), con una trayectoria de diez y siete años como Mercado Mayorista, ha prestado sus servicios a la colectividad, aportando a la economía del país, contribuyendo positivamente en generar fuentes de empleo a nivel nacional.

Actualmente cuenta con más de setenta y un empleados. A pesar de su crecimiento como empresa pública, no se realizan estudios técnicos que definan la estructura administrativa y un mejor desarrollo organizacional.

La Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, mantiene un sistema remunerativo básico de acuerdo con la ley. Todos sus empleados gozan de los beneficios de ley, seguridad social, ambiente adecuado de trabajo, premios e incentivos según los resultados, condiciones que han permitido mantener la fidelidad de su personal, proporcionándoles además seguridad y estabilidad, la mayoría de ellos con años de experiencia y sólidos conocimientos en la función que desempeñan.

La empresa, no posee una estructura interna administrativa en la que se empleé las relaciones de autoridad y responsabilidad en cada una de las áreas departamentales por que internamente se puede observar desorganización debido a que las funciones no están definidas correctamente; por lo que se emplea tiempos ociosos en la empresa.

1.2.1.1. Análisis Crítico (Árbol de Problemas)

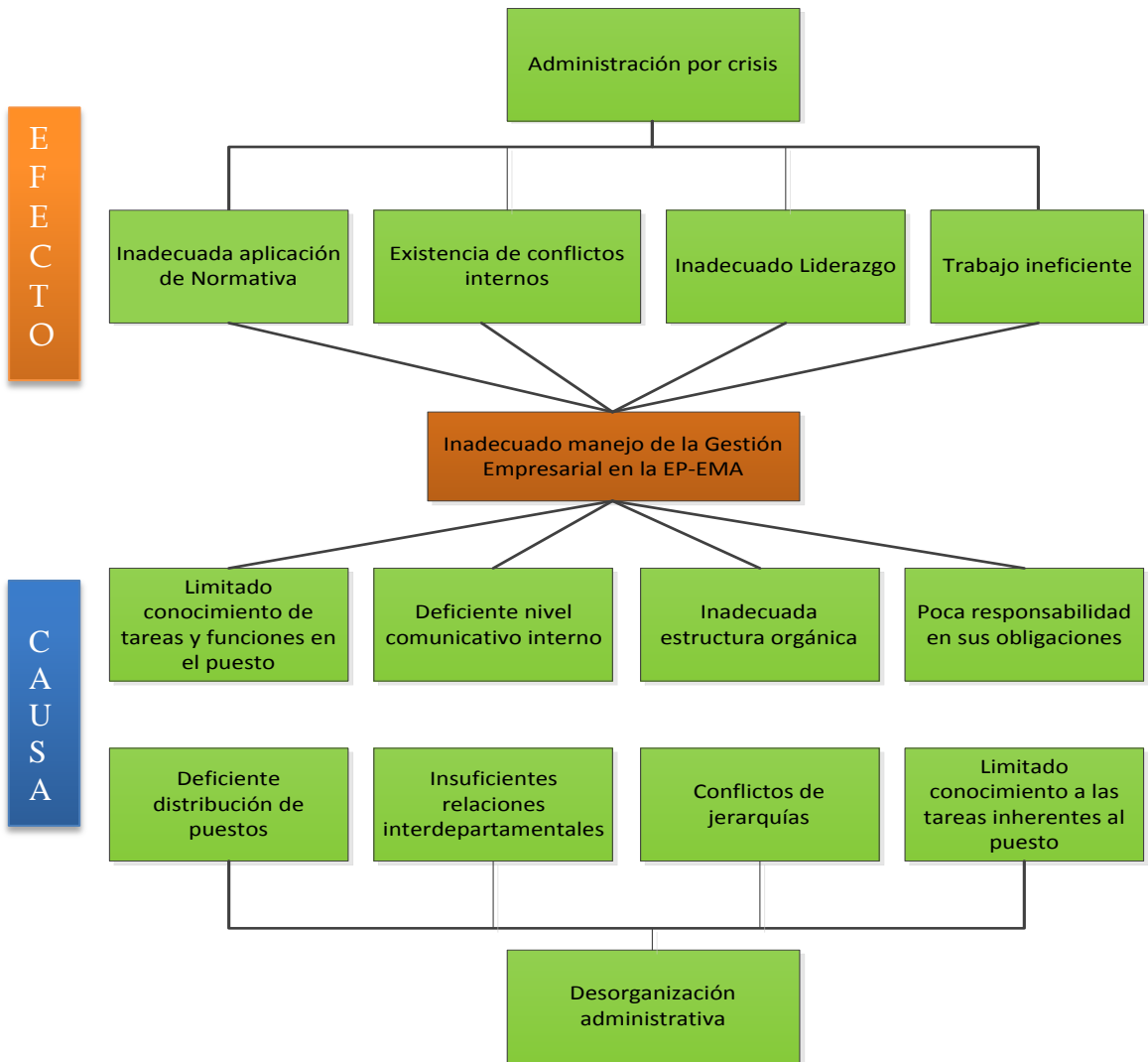


Gráfico N° 1: Análisis Crítico
Elaborado por: Investigador

La EP-EMA de la ciudad de Ambato presenta en la actualidad la inexistencia de un Desarrollo Organizacional para mejorar la Gestión Empresarial en la empresa.

Las principales causas son: la desorganización administrativa debido a conflictos de jerarquías, insuficientes relaciones inter departamentales, por la baja comunicación que internamente mantiene la empresa la inadecuada estructura orgánica.

Existe deficiente distribución de puestos ocasionado, desconocimiento en la designación de funciones propias del cargo, que ocasiona bajo rendimiento, al no tener distribuidas las actividades laborales sería muy difícil que alcancen los objetivos, disminuyendo la productividad en la empresa por la inadecuada aplicación de normativas que permitan regular los comportamientos en los puestos.

El deficiente nivel comunicativo interno ha producido conflictos en el personal, la inadecuada interpretación y las conjeturas conllevan a una comunicación inapropiada dentro de la empresa la que al relacionarse con la falta de liderazgo agrava la situación llevándola a una administración por crisis. La inadecuada estructura orgánica origina problemas jerárquicos lo que perjudica las relaciones entre el personal y los directivos de la empresa al no tener establecido un nivel de mando que permita identificar la jefatura inmediata. El desconocimiento de las funciones inherentes al desempeño del puesto, disminuye la responsabilidad en sus obligaciones provocando ineficiencia en el trabajo y el estancamiento de la organización.

El Desarrollo Organizacional es muy importante para la empresa, permite de forma ordenada estructurar orgánicamente la empresa, mantener un registro de las funciones, comunicación, y jerarquías proporcionando mayor agilidad en los procesos administrativos.

Al no contar con el Desarrollo Organizacional, la empresa se ve inmersa en una serie de conflictos internos, lo cual limita el nivel de servicio y esto ocasiona que no pueda medir la eficiencia del personal operativo.

1.2.3. Prognosis

Al no mejorar el desarrollo organizacional en la EP-EMA, de la ciudad de Ambato, la gestión empresarial disminuirá notoriamente, porque impacta a todas las áreas que conforman la empresa poniendo en riesgo todo el sistema empresarial y organizacional del cual están comprendidas en desacuerdos.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cuál es la incidencia del desarrollo organizacional en la gestión empresarial de la Empresa Pública-Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato. (EP-EMA)?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Cuál es el diagnóstico de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión empresarial de la EP-EMA?

¿Se basa la gestión empresarial en técnicas que proporciona el desarrollo organizacional?

¿Cuál modelo de desarrollo organizacional será el más adecuado para mejorar la gestión empresarial en la EP-EMA?

1.2.6 Delimitación del tema

1.2.6.1 Límite de Contenido:

Campo: Administración
Área: Organización de Empresas
Aspecto: Desarrollo Organizacional

1.2.6.2 Delimitación Espacial:

La EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, está ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

1.2.6.3 Delimitación temporal:

Noviembre 2013 - Junio del 2014

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio en la medida de lo posible tratará de contribuir con la empresa en formular el Desarrollo Organizacional, que es una herramienta de operación imprescindible para la vida misma de la organización, para poder canalizar y cumplir con los requerimientos mínimos exigidos para mantener una empresa de éxito que trascienda en el campo empresarial.

La empresa, no cuenta con un Desarrollo Organizacional, que permita establecer las funciones para mejorar la Gestión Empresarial, definiendo los niveles jerárquicos y las dependencias departamentales, relacionando el desempeño con los procesos productivos.

El Desarrollo Organizacional permitirá que los procesos sean coordinados y tengan fluidez permitiendo mejorar la gestión empresarial, optimizando los recursos e incrementando la rentabilidad, lo que permitirá un cambio positivo en la empresa.

Una empresa que ha alcanzado cierto nivel, requiere entonces encontrar dos características internas básicas para mantenerse y fortalecer su nivel de servicio; que son el **Desarrollo Organizacional** y la **Gestión Empresarial** de la empresa.

Actualmente la EP-EMA, no cuenta con un estudio técnico que permita diseñar e implementar un modelo de desarrollo organizacional para poder identificar la estructura orgánica, que racionaliza la utilización adecuada de los recursos facilitando el control del personal mejorando así su servicio.

La investigación de este problema es posible por cuanto se tomó en cuenta la disponibilidad tanto de recursos humanos, materiales y el tiempo necesario para acceder a la información necesaria, reflejada en la gestión empresarial de la empresa. Todo esto complementando la parte investigativa con la existencia de fuentes bibliográficas para el desarrollo de la misma.

En el ámbito académico esta investigación servirá como fuente de consulta tanto para estudiantes, docentes, profesionales y personas interesadas en la gestión empresarial a fin de que puedan aclarar sus inquietudes sobre el desarrollo empresarial.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Establecer la incidencia del Desarrollo Organizacional en la Gestión Empresarial de la Empresa Pública- Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato (EP-EMA).

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la estructura organizacional y determinar la incidencia en la gestión empresarial de la EP-EMA. de la ciudad de Ambato.
- Analizar si la gestión empresarial se basa en técnicas que proporciona el desarrollo organizacional.

- Proponer un modelo de desarrollo organizacional para mejorar la gestión empresarial.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

No existen investigaciones anteriores realizadas en la empresa referente al tema objeto de estudio.

VELASQUE C. JORGE N., (2011), “Elaboración del Desarrollo Organizacional y su aplicación en el desempeño laboral”, Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

Objetivo General

- Elaborar un Modelo de Desarrollo Organizacional para la empresa florícola “Flores del Mirador”, a fin de establecer las actividades y procesos de trabajo en operación.

Conclusiones

- El estudio realizado en la empresa florícola “Flores del Mirador”, del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua, ha permitido establecer la siguientes conclusiones:
 - 1 La empresa florícola “Flores del Mirador”, no cuenta con una estructura orgánica y por tanto, no tiene el instrumento de gestión y mecanismo de operación vital que es el Manual Orgánico-Funcional, que constituye la vida misma de la empresa.

- 2 Carecen así mismo de la normativa complementaria, que debe originarse en el Manual Orgánico-Funcional, para que alcance el desarrollo empresarial que la florícola precisa con urgencia.

VALVERDE G. Magaly A., (2010), "El Diseño Organizacional y su Influencia en la Productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate. Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

Objetivo General

- Diseñar una estructura organizacional que sirva de apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas, cubriendo las necesidades de la Avícola "San Andrés" del cantón Patate.

Conclusiones:

- La investigación realizada en la Avícola "San Andrés" del cantón Patate, demuestra que no existen antecedentes investigativos sobre este tema.
- Es necesario, realizar un control minucioso acerca de cómo están utilizando sus empleados los recursos que posee la avícola "San Andrés" del cantón Patate, ya que afecta directamente a la empresa el desperdicio que se está ocasionado.

GALAN Z., J (2010), "En el Diseño Organizacional", Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General

- Elaborar un diseño organizativo clave para la obtención de una ventaja competitiva sostenible por parte de la empresas y proponer un análisis desde una perspectiva micro analítica de las características que informan la evolución del los nuevas formas organizativas.

Conclusiones:

- Según los estudios se confirman que la estrategia y la estructura son acordes la una con la otra en todo momento. Además, en los últimos estudios que se ha realizado, en el modelo Chandler se extiende desde la estrategia de diversificación de productos a la internacionalización.

CHAVEZ, V. (2011), "El Manual de Organización y Funciones para Secohi Cía. Ltda.", Facultad de Ciencias Administrativas

Objetivo General

- Analizar la organización funcional y estructural de SECOHI CÍA. LTDA., para diseñar un Manual de Funciones que facilitará la información respecto a las tareas que deben cumplir cada puesto y unidad de trabajo, también realizar un análisis situacional de SECOHI Cía. Ltda., con el propósito de conocer su situación actual tanto en el entorno como dentro de la organización para identificar sus oportunidades y amenazas.

Conclusiones:

- Se justifica la creación del Manual de Organización y Funciones porque será una fuente de información para los empleados y además servirá como guía del Administrador, para evaluar el desempeño de sus subordinados.
- Se identifica las líneas de autoridad y responsabilidad para el personal de SECOHI permitirá que la dirección pueda controlar eficientemente los resultados esperados.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Ante el problema planteado, se utilizará el paradigma crítico propositivo, para diseñar la estructura organizacional de la EP-EMA de la ciudad de Ambato, efectuando un diagnóstico del problema planteado en todas sus áreas, recopilando información sobre los niveles jerárquicos existentes, las funciones del personal y la ejecución de los procesos para lograr el cumplimiento de la actividad productiva.

La información obtenida será procesada de tal manera que se logren transformar sus debilidades en aspectos positivos para producir cambios conceptuales dentro de la organización, ajustándose a un nuevo modelo de gestión, con niveles de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones inmediatas entre mandos medios, buscando mejorar la administración y la producción en la empresa.

La fundamentación filosófica planteada en esta tesis se basa en la práctica y experiencia metodológica, hermenéutica dialéctica propuesta en la investigación, que sin duda va a enriquecer el contenido de este estudio.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La EP-EMA de la ciudad de Ambato es una institución creado como un espacio para dar cabida al comercio al por mayor productos derivados de la cadena agroalimentaria, esto debido a que tal actividad de mayor incidencia en la provincia de Tungurahua, tiene un ámbito de acción que involucra un amplio marco legal que tiene que observarse al momento de ejercer su actividad, es por ello que la investigación se fundamentará en las siguientes normas legales.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

El Título VI del Régimen de Desarrollo.

Capítulo Sexto sobre Trabajo y Producción.

Sección Primera de las formas de organización de la producción y su gestión, en el **Art. 320.-** “En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”. Esta disposición respalda la necesidad de incorporar una propuesta de gestión sobre la base de una cultura organizacional para el desarrollo administrativo y elevar la eficiencia de la empresa.

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

Art. 2.- Actividad Productiva. Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 3.- Objeto. El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Art. 4.- Fines. La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines: Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eficiente.

- Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria.
- Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas.
- Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.

- Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.

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

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema:

¿Incide la carencia de un desarrollo organizacional para mejorar la gestión empresarial en la EP -EMA de la ciudad de Ambato

X= Desarrollo Organizacional

Y= Gestión Empresarial

CATEGORIZACIÓN

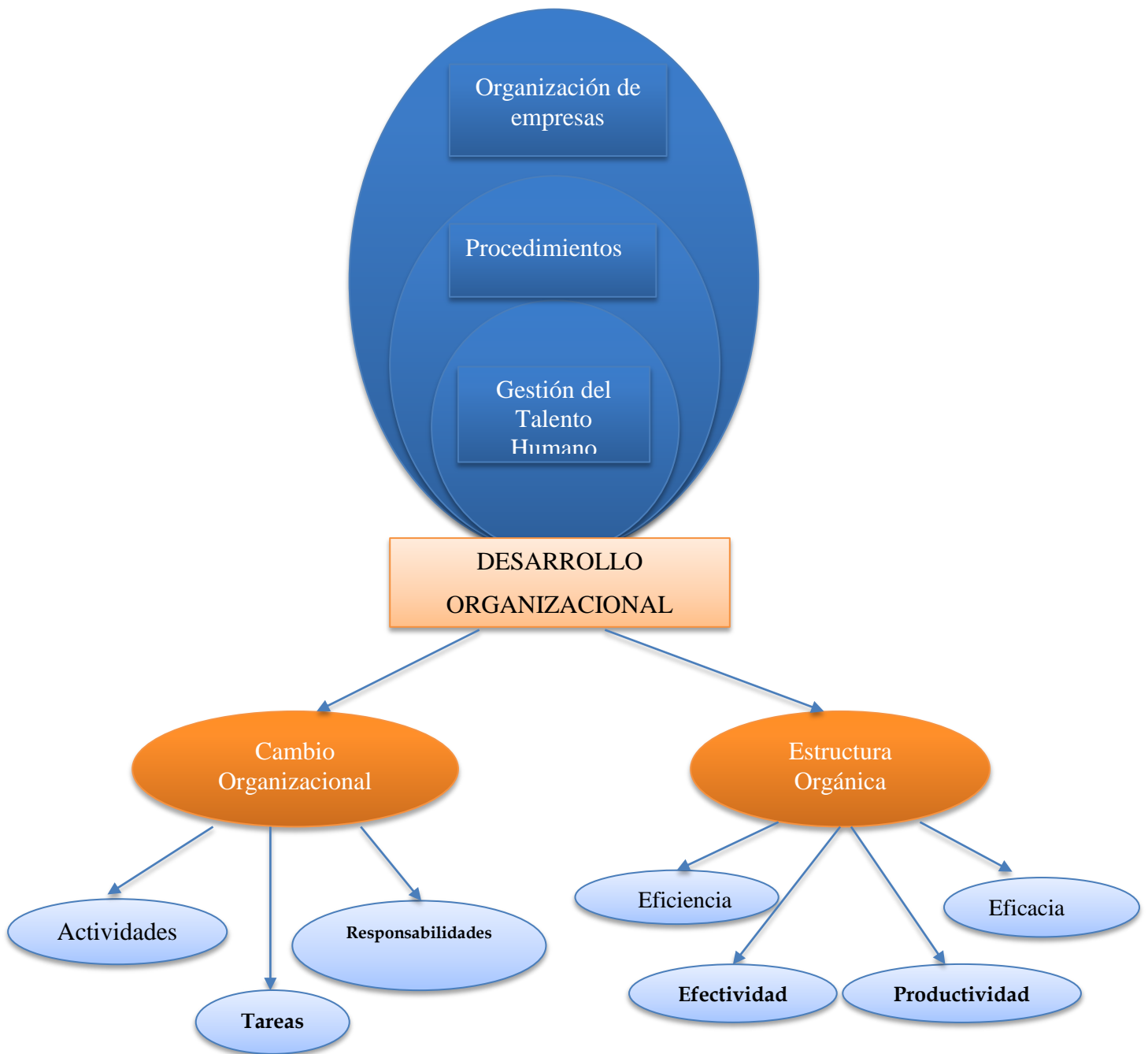


Gráfico N° 2: Categorización Variable Independiente
Elaborado por: Investigador

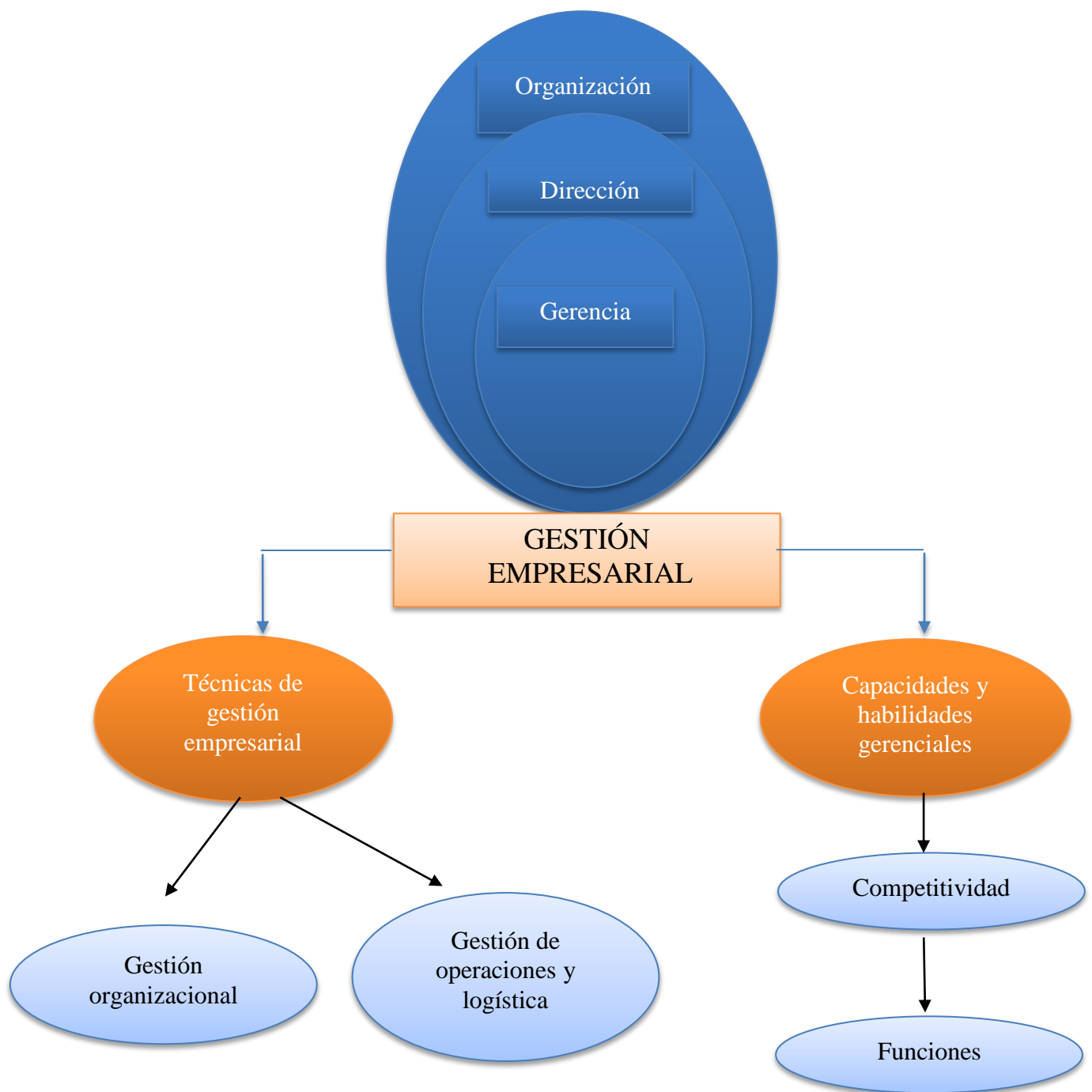


Gráfico N° 3: Categorización Variable Dependiente
 Elaborado por: Investigador

2.4.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Variable Independiente)

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.- Una **organización** es un **sistema** diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. (Garcia, 2011)

Organización es la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas, en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen.

La Organización de Empresas básicamente, trata de analizar qué es la empresa y cómo funciona: cómo se organiza, cómo están relacionadas las distintas funciones de la misma y cuál es el papel de cada función dentro de la empresa. (Empresa, 2011)

La **organización** es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias de tal manera que se logren los fines propuestos.

PROCEDIMIENTOS.- Consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

Objetivos de los Procedimientos Según (Gomez F. , Obejtivos del Procedimiento, 2010) señala que: " El objetivo principal del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

Importancia

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según (Biegler, 2010), "Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

Características de los procedimientos

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles que pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista (Gomez G. , 2010), se enfoca en las siguientes características de procedimientos:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo el método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

Beneficios de los Procedimientos: conceptualiza que: "El aumento del rendimiento laboral, permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización".(Astrid & Ricardo, 2013)

Procedimientos Administrativos: Consideran que los procedimientos administrativos: "Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas". (Munich & Martínez, 2011)

Desde otra perspectiva(Terry, 2011) define que los procedimientos administrativos son: "Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar"

Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptuar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

La importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

Beneficios - Procedimientos

Según (Pino, 2010) en su Trabajo de Grado describe los siguientes beneficios que consisten en:

- Aumento del rendimiento laboral.
- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización. (Romero & Rodriguez, 2013)

Gestión del Talento Humano: define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto, en Talento Organizativo. (María, 2010). La gestión del talento humano es la responsable de manejar el recurso humano de toda organización lo cual incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, dentro de una organización.
- Capacitar a los empleados, dependiendo la funcionalidad o rol que cumplirá en la entidad.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Importancia:

- Genera ambientes favorables que proporcionan motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados

La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.(Google, 2011)

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

De esta forma el Talento queda establecido de la siguiente manera:

Talento= Capacidades + Compromiso + Acción

Para lograr resultados superiores dentro de una organización, es realmente importante que existan los tres ingredientes, ya que en la ausencia de por lo menos uno de esos ingredientes, se puede afirmar que no existe talento permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

Nuevos desafíos de la Gestión del Talento Humano

Un campo tan dinámico y competitivo como el del talento humano no se encuentra exento de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socio-económico donde se desenvuelven a su vez pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio. (Idalberto, 2013)

Hacia la Globalización:

Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales.

Sin embargo, si una organización no está preparada para enfrentar este desafío, la globalización puede transformarse en un serio problema. La llegada de transnacionales o empresas de mayor envergadura a nuestro mercado puede ser fatal si no se es competitivo.

Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe:

Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.

- Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales.
- Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional en temas como culturas, geografía, leyes, prácticas de negocios diferentes.
- Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.

Administración del Cambio:

La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo, el primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante ante la situación que se presente. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan.

Una buena administración del capital humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a:

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- Asegurar la posición de la empresa en el mercado. (Chiavenato, Google, 2011)

El Desarrollo Organizacional.- Según (Richard, 2013), es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin incrementar la efectividad de la organización y el cumplimiento de los objetivos.

Características básicas del D.O.

- Es una estrategia que se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.
- Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos de la organización, satisfaciendo al desarrollo humano y la eficiencia organizacional.
- Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones.
- Distinguir la existencia de diferentes niveles de organización según la dimensión de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el gerente.

Etapas de Implantación del D.O.

Un programa de DO es un proceso largo que inicialmente puede causar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad.

Se logra a través de las siguientes etapas:

- Diagnóstico: es la primera etapa del DO, en ésta el agente de cambio junto con el grupo directivo describen, sin evaluar la situación actual de la organización. El diagnóstico abarca dos áreas principales: el subsistema o la estructura organizacional formal y los procesos organizacionales, lo que conforma la cultura organizacional.

- Planeación de la estrategia: una vez definido el diagnóstico, el agente de cambio y el grupo determinan los cursos de acción necesarios, así como las etapas y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización.
- Las estrategias del DO: son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio; estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización.
- Educación: comprende el proceso de modificación de la conducta de los individuos y grupos, mediante la aplicación de las estrategias, implica el cambio de cultura organizacional propiamente dicha.
- Asesoría y consultoría: Se realiza de manera simultánea a la etapa de educación, el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar los ajustes necesarios.
- Evaluación: Una vez aplicadas las estrategias, se evalúan los resultados para retro informar el proceso y hacer los ajustes necesarios.(Google, 2012)

El campo del Desarrollo Organizativo (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación, los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las

necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. (Mansilla, 2011)

Funciones.- Las actividades que se realizan en una empresa se agrupan en las siguientes funciones o áreas funcionales:

1. **Producción:** hay que tener en cuenta que supone tanto el aprovisionamiento de los factores productivos (materias primas, mercancías, energía, servicios externos, etcétera) como su posterior transformación en bienes y servicios capaces de satisfacer las necesidades.

2. **Comercialización:** una vez producido el producto tiene que llegar hasta el consumidor a través de su comercialización y distribución. Esta función se conoce como Marketing y adquiere gran importancia en los actuales mercados en los que la empresa tiene que llamar la atención del consumidor frente a la competencia.

3. **Recursos Humanos:** organiza y gestiona el personal de la empresa, es decir, se encarga de la selección, contratación, formación y motivación de los trabajadores.

4. **Financiación:** a través de esta función la empresa capta los fondos necesarios para el funcionamiento en la cual realizan inversiones necesarias, es decir, dirige las fuentes de financiación hacia los recursos para los que se destinan.

5. **Administración:** se refiere a la organización de la empresa en su conjunto, es decir, se encarga de repartir tareas y niveles jerárquicos, de asignar responsabilidades, también nos referimos a esta labor como la función de dirección.

6. **I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación):** hoy en día el desarrollo tecnológico es una función vital para el futuro de las empresas en su objetivo de mejorar los procesos productivos pero también se incluye en esta función cualquier innovación en el resto de funciones que suponga una mejora.(Google, 2010)

Actividades: Conjunto de acciones planificadas llevadas a cabo por los directivos de la empresa, dentro o fuera de la organización de carácter individual o grupal, que tienen como finalidad alcanzar los objetivos de la empresa.

Características: La actividad del sujeto, asociada a la reflexión sobre el desarrollo y consecuencias de dicha actividad, es la base sobre la que se construye el aprendizaje. La actividad se constituye en el puente entre la idea o el concepto y nuestra experiencia en el mundo.(Generalitat, 2011)

Responsabilidades.- La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

Por lo tanto, una persona responsable es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea.

Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Juan, 2012)

Estructura Orgánica

Es organizar a una empresa o una organización a nivel de jerarquías es decir desde el empleado de mayor cargo hasta el de menor cargo y de esta manera cada departamento tenga un jefe o líder quien dirija a hacer sus obligaciones en la empresa u organización.

Pueden estar organizadas de forma formal e informal:

Formal: es la que la empresa impone a sus empleadores

Informal: es la que cada empleado tiene como responsabilidad de responder por su trabajo y obtener buenos resultados.

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con

las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.(Leydi, 2013)

Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

Especialización del Trabajo: o división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

Departamentalización: es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades.

Cadena de mando: es una línea continua de autoridad donde se maneja jerárquicamente de mayor a menor.

Tramo de Control: determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

Centralización: es la toma de decisiones que toma una empresa sobre un punto de vista.

Descentralización: se da cuando hay aportes de ideas de personas cuya jerarquía es inferior, se toma decisiones más rápidas frente a un problema.

Formalización: de cómo están organizadas las empresas a nivel jerárquico, si en un departamento hay demasiado personal hay la posibilidad de que los empleados tengan la libertad de hacer lo que ellos quieran.(Leydi, Estructura Orgánica, 2013)

La Eficiencia

- Para (Koontz & Weihrich, 2012), la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".
- Según (Robbins & Coulter, 2012), la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".
- Para (Reinaldo, 2012), la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

La Eficacia

- Según (Idalberto, Administración del Recurso Humano, 2012), la eficacia "es una medida del logro de resultados".
- Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".
- Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

La Efectividad.- el grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea el resultado, es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, reflejando la capacidad de respuestas a las exigencias de la sociedad. (Beno, 2011)

Productividad.-Consiste en la relación producto –insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.

GESTIÓN EMPRESARIAL (Variable Dependiente)

Organización.-

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. (GARCÍA, 2011)

La **organización** es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias de tal manera que se logren los fines propuestos.(Administración de Empresas, 2012)

La organización como función, es el principio de la ciencia administrativa que regula la estructura orgánica de una empresa la actuación de la administración, el manejo de los recursos la aplicación de técnicas científicas y operativas la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, el control productivo la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas. (Guadalupe, 2011).

Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.(La organización de la empresa, 2011)

Dirección.- La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección. (La Dirección, 2012)

La dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización. (Benjamín, 2010)

Burth K. Scanlan: consiste en coordinar el esfuerzo de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Robert B. Buchele: comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.(Flor, 2010)

Etapas de la dirección

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador. Al tomar decisiones es necesario:

Definir el problema: Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver.

Analizar el problema: Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes el sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.(Flor, 2010)

GERENCIA

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.(Henry & Mario, 2011)

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. La

gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente la forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencia tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador.

LA NECESIDAD DE LA GERENCIA

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: son Planeamiento, Organización, dirección y Control.

Planeamiento: es la primera función que se ejecuta, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes, se preparan para actividades que requieren tiempo para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo o largo plazo.(Freeman, 2011)

Organización: la función de gerencia determina el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más asociada con la función de planeamiento.(Freeman, 2011)

GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar fines claramente determinados.(Rubio, 2011)

Qué es la gestión empresarial.- Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones, ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras. (Universidad de Malaga y Fundación Inca Garcilaso, 2013)

La Gestión Empresarial es la aptitud para organizar y dirigir los recursos de una organización empresarial, buscando obtener los objetivos y metas de la empresa. Acción y efecto de gestionar diligencias de asuntos públicos o privados. Conjunto de reglas, procedimientos y métodos que permiten pulir con eficacia una actividad empresarial buscando alcanzar los objetivos. (Calderón, 2010)

La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

FUNCIONES DE LA GESTIÓN

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según(Dominguez, 2010) que son:

- **Planificación:** se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.
- **Organización:** donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto.
- **Dirección:** implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.

- Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

FINALIDADES

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión, sin embargo la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN

La gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales otorgadas por Econegocios que son:

- Plan de negocios
- Estructura del negocio
- Contabilidad
- Lista de comprobación

Plan de negocios: Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas.

Estructura del negocio: La estructura de negocios se refiere directamente a las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa.

Control de la Gestión

La gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y la sociedad"

La gestión debe tener un excelente control de sus funciones, debe de seguir de cerca todas las actividades que realice, para corroborar que lo que se está haciendo este bien

hecho y se realice en los tiempos adecuados. El control de la gestión se basa en tres puntos importantes:

- Finalidad y misión de la organización, definiendo claramente sus objetivos
- Preparación del personal para que trabaje con eficacia
- Identificar y corregir impactos de cambios sociales

NIVELES Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN

Como todo en la vida, la organización empresarial es jerárquica, basada en niveles superiores e inferiores.

NIVEL	CARGO	ACTIVIDAD
1	Director General Directores Ejecutivos	Representan la parte superior de la gestión
2	Directores Comerciales Gerentes de Área	Gestión Intermedia
3	Juntas de Venta Supervisores	Están al frente de la gestión
4	Vendedores Asesores	Personal de apoyo

Tabla 1: Niveles de la Gestión
Elaborado por: Investigador
Fecha: Noviembre / 2013

Técnicas de gestión empresarial.- abarca a un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa se clasifican de la siguiente forma.

Análisis Estratégico

Gestión Tecnología de la información.-Aplicar sistemas de información y comunicación intra y extra empresa en todas sus áreas, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera.- Obtener dinero y crédito al menor costo posible, asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión del Recurso Humano.- Utilizar la fuerza de trabajo de forma más eficiente Preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

Gestión Ambiental.- Contribuir a crear conciencia sobre la aplicación, en la empresa, de políticas de defensa del medio ambiente. (Gomez S. , 2011)

Gestión Organizacional.- Planificar con anticipación el quehacer futuro de la empresa fijar la estrategia, metas u objetivos a cumplir; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignar responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.(Robert, 2010)

Gestión de Operaciones y Logística.- Suministrar bienes y servicios que satisfagan necesidades del consumidor, transformando materias primas, mano de obra, energía, insumos, información en productos finales debidamente distribuidos.

Habilidades gerenciales.-son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

Capacidades y habilidades gerenciales.- son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización. Entre estas habilidades se encuentran:

Trabajo en equipo

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades Humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Según(Robert, 2010),"Las habilidades de un administrador eficaz", las Habilidades Gerenciales se requieren especialmente para los altos directivos y gerentes en otros niveles jerárquicos superiores, mientras los gestores en los niveles más bajos se requieren, sobre todo, las habilidades sociales y habilidades técnicas. (Robert, 2010)

Competitividad.-El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general.

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Benjamín, Organización de Empresas, 2012)

Funciones.-

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. (Benjamín, Organización de Empresas, 2012)

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesaria para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. (Benjamín F. , 2010)

2.5. Hipótesis

El desarrollo organizacional incide en la gestión empresarial en la EP-EMA de la ciudad de Ambato.

Variables

X = Desarrollo Organizacional Variable Cualitativa

Y = Gestión Empresarial Variable Cuantitativa

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

En esta investigación se utilizará el enfoque cualitativo, definiendo los conceptos básicos de la variable independiente, interrelacionando con las características de la variable dependiente, conociendo sus implicaciones y efectos para llegar a elaborar propuestas de solución en cada uno de los componentes del tema investigado.

3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación a utilizarse son:

3.2.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Esta reforzada con material bibliográfico sobre el Desarrollo Organizacional, páginas internet y Tesis relacionadas con el problema objeto de estudio, es así que se debe analizar minuciosamente los apoyos bibliográficos existentes durante el avance de la investigación, permitiendo de esta manera la obtención de información secundaria que servirá de base para el desarrollo de la investigación.

La observación documental será procesada únicamente como un compendio de casos prácticos, que han ocurrido al interior de la empresa y que han incidido positiva o negativamente en los resultados esperados.

3.2.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La información que se obtiene en la investigación de campo es primaria, por tanto al utilizar esta modalidad se obtuvo mayor conocimiento sobre el problema, porque permitió tener el contacto directo del investigador con la realidad, visualizando de mejor manera el mismo.

Las técnicas utilizadas para realizar la investigación de campo son las encuestas, y entrevistas, que se realizara a los clientes, su desarrollo presenta menor complejidad y además los resultados que se obtendrán son de fácil interpretación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tema de investigación planteado, cuya metodología eminentemente de carácter científico requerirá aplicar los tipos de investigación más conocidos, de tal manera que se pueda lograr el levantamiento de información directamente en la fuente, procesarla y direccionarla adecuadamente, a fin de obtener resultados apropiados para aplicarlos a la empresa y su desarrollo integral, para ello se espera alcanzar los siguientes niveles de investigación:

3.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Permite buscar e indagar datos informativos relacionados con el problema objeto de estudio, para elaborar un diagnóstico situacional de la empresa, sobre cuya base se iniciará a trabajar en la elaboración de propuestas.

3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva permitió especificar las características principales del objeto de estudio, que ayudo a descubrir la posible relación de variables de investigación, en donde se utilizó técnicas de recolección de información primaria como la observación, entrevista y la encuesta; y mediante el muestreo la información obtenida se sometió a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

3.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Mediante la asociación de variables la investigación planteada requiere mantener una correlación continua y permanente entre las variables dependiente e independiente, X (Desarrollo Organizacional) – Y (Gestión Empresarial).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población involucrada en la presente investigación es de 71 personas, divididos en 50 operativos y 21 empleados administrativos, que constituye la población y muestra objeto del estudio.

NIVEL	DENOMINACION	No.
DIRECTIVO	Gerente	1
ASESOR	Abogado Externo	1
CONTADOR	Contador interno	1
APOYO	Empleados	18
OPERATIVO	Trabajadores	50
TOTAL		71

Tabla 2: Población y Muestra
Elaborado por: Investigador
Fuente: Empresa EP – EMA.

Dado que la población total es relativamente pequeña, no se hará el cálculo correspondiente para determinar la muestra, se trabajará con toda la población.

3.5. Matriz de Operacionalización de Variables

Hipótesis: El desarrollo organizacional incide en la gestión empresarial en la EP-EMA de la ciudad de Ambato.

Variable Independiente: Desarrollo Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Desarrollo Organizacional</p> <p>El campo del Desarrollo organizativo (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.</p>	<p>Desarrollo organizativo</p> <p>Efectividad</p> <p>Funcionamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio organizacional - Actividades - Tareas - Responsabilidades - Estructura orgánica - Eficiencia - Eficacia - Productividad 	<p>¿El Desarrollo organizacional es necesario para conocer sus actividades?</p> <p>¿Considera Ud. que tiene dificultad en las actividades que realiza?</p> <p>¿La relación que existe actualmente entre departamentos e individuos le ayuda a realizar de manera eficaz en la empresa?</p>	<p>Encuestas dirigidas a todo el personal.</p> <p>Encuestas dirigidas a todo el personal.</p> <p>Encuestas dirigidas a todo el personal.</p>

Tabla 3: Variable Independiente
Elaborado por: Investigador

Variable Dependiente: Gestión Empresarial

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
<p>Gestión Empresarial</p> <p>Es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.</p>	<p>Planificar</p> <p>Organizar</p> <p>Ejecutar</p> <p>Competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de Gestión empresarial - Gestión organizacional - Gestión de operaciones y logística. - Capacidades y habilidades gerenciales. - Funciones 	<p>¿Existe una comunicación eficaz ascendente y descendente y entre todo el personal?</p> <p>¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien distribuida en la empresa?</p> <p>¿Trabaja usted en función de objetivos propuestos por la empresa?</p>	<p>Encuestas dirigidas a todo el personal.</p> <p>Encuestas dirigidas a todo el personal.</p> <p>Encuestas dirigidas a todo el personal.</p>

Tabla 4: Variable Dependiente
Elaborado por: Investigador

3.6. Plan de Recolección de Información

Para poder realizar la siguiente información utilizare las técnicas siguientes:

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información secundaria 1.1. Lectura científica	3.5.1 libros de Organización de Empresas, Calidad y Productividad Total. 3.5.2 Tesis de Grado, revistas especializadas. 3.5.3 Internet.
2. Información primaria 3.5 Encuesta	2.1.1 Entrevista

Tabla 5: Plan de Recolección de Información
Elaborado por: Investigador

3.7. Procesamiento y Análisis

Una vez recolectada la información con la aplicación de la observación, mediante las encuestas y entrevistas, será necesario procesarla adecuadamente para encontrar los

puntos clave que la investigación requiere, así como los conocimientos que no se encontraron en la investigación bibliográfica o páginas web.

La información recolectada será tabulada y clasificada en grupos de importancia para cada uno de los temas requeridos, buscando las respuestas que obtienen mayor ponderación y también las que no obtuvieron respuestas favorables, trabajando con gráficos y diagramas estadígrafos de fácil apreciación, lo que permitirá llenar espacios de información que se plantearon como interrogantes al momento de la investigación de campo.

Los datos así obtenidos llenarán los espacios de la estructura de la investigación que se requieren para definir el diagnóstico de la situación actual y los puntos a tomarse en cuenta para elaborar la propuesta participativa entre la investigadora, el Gerente y empleados de la empresa, resaltando aquellos aspectos preponderantes que obtuvieron la mayoría de respuestas favorables, y manteniendo reservas para las respuestas no favorecidas.

Los resultados del procesamiento de la información también serán importantes para la definición de las conclusiones y recomendaciones que se elaborarán al final del trabajo de investigación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS

Una vez obtenidas las respuestas de las encuestas a los clientes internos, se procedió a tabular los datos que sirvieron para establecer los diferentes parámetros de los comportamientos observados.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez que los resultados han sido expresados gráficamente, se procederá a dar un criterio claro fundamentado en las respuestas obtenidas sobre la influencia de la variable dependiente.

A continuación se detalla los resultados obtenidos en la encuesta:

Tabulación y Representación gráfica

1. ¿El Desarrollo Organizacional es necesario para conocer sus actividades?			
N°	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	28	39,45
2	Casi Siempre	20	28,17
3	A veces	12	16,90
4	Pocas Veces	11	15,48
5	Nunca	0	0,0
	Total	71	100,00

Tabla 6: Desarrollo Organizacional es necesario
Elaborado por: Investigador

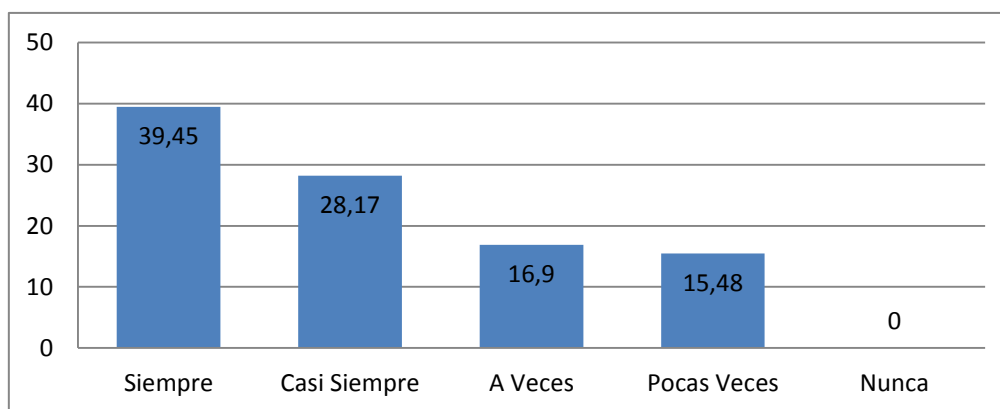


Gráfico N° 4: Desarrollo Organizacional es necesario
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA, se ha obtenido como resultado que el 39,45% que representa a 28 personas consideran el desarrollo organizacional en la empresa, el 28,17% que representa a 20 personas afirman que Casi siempre consideran necesario en la empresa; el 16,90% que representa a 12 personas afirman que a veces es necesario; el 15,49 % que representa a 11 personas afirman que pocas veces consideran necesario para la empresa.

Del total de empleados que trabajan en la empresa, se tiene que el 39,45% consideran que es necesario el desarrollo organizacional, sin embargo la tercera parte el personal no consideran en la empresa. Según el Dr. Richard Beckhard, la define como "Un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado de desde la alta dirección, incrementando la efectividad en la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la empresa.

2. ¿Conoce las funciones que debe realizar en la empresa?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	13	18,30
2	Casi siempre	13	18,30
3	A veces	17	23,95
4	Pocas Veces	28	39,45
5	Nunca	0	0
	Total	71	100

Tabla 7: Conoce las funciones que debe realizar
Elaborado por: Investigador

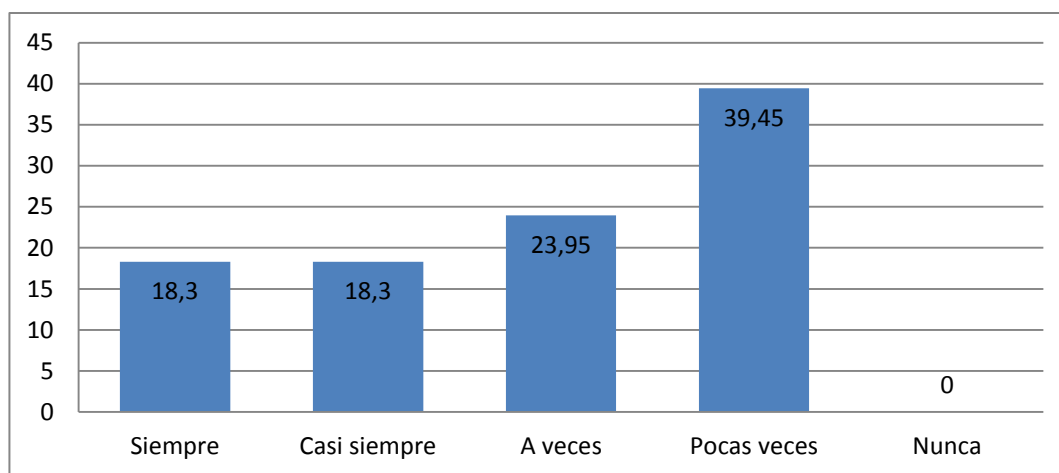


Gráfico N° 5: Conoce las funciones que debe realizar
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA, se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 18,30% que representa a 13 personas dicen que conocen claramente las funciones que deben realizar, el 18,30% que representa a 13 personas dicen que casi siempre conocen las funciones que deben

realizar, el 23,95% que representan a 17 personas dicen que a veces conocen las funciones que deben realizar, el 39,45% que representan a 28 personas que dicen pocas veces conocen las funciones que deben realizar en su área de trabajo.

Del total de empleados que trabajan en la empresa, se tiene que el 39,45% dicen que pocas veces conocen sus funciones; una tercera parte del personal sostiene que conocen las funciones que deben realizar y un grupo pequeño saben claramente sus funciones que deben realizar en su área de trabajo.

De esta manera el personal pueda trabajar con mayor eficiencia en sus actividades conociendo claramente las funciones en su área de trabajo.

3. ¿La relación que existe actualmente entre departamentos e individuos le ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente en la empresa?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Si	18	25,35
2	A veces	21	29,58
3	Nunca	32	45,07
	Total	71	100,00

Tabla 8: La relación que existe actualmente entre las diferentes áreas
Elaborado por: Investigador

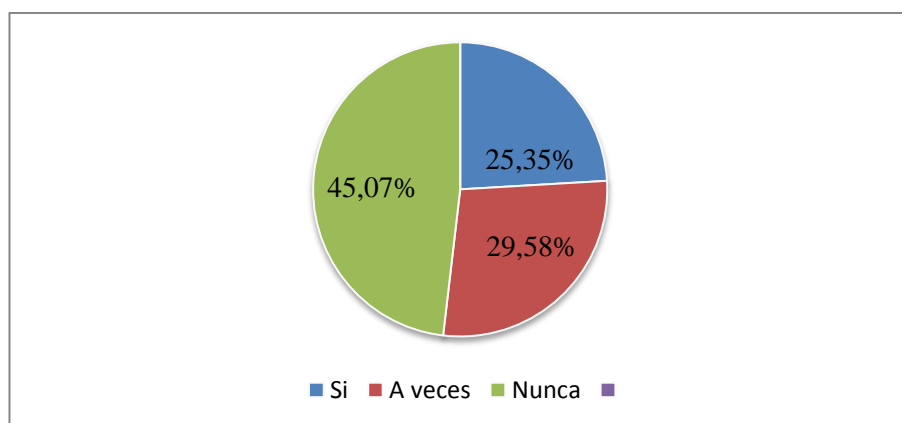


Gráfico N° 6: La relación que existe actualmente entre las diferentes áreas
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA, ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 25,35% que representa a 18 personas dicen que si existe buena relación de trabajo en la empresa que el 29,58% que representa a 21 personas dicen no existe buena relación, mientras que el 45,07% que representan a 32 personas nos manifiestan que no existe buena relación de trabajo en la empresa.

Del total de empleados que trabajan en la empresa, se tiene que el 45,07% dicen que actualmente no existe una buena relación de trabajo en las diferentes áreas departamentales; una tercera parte del personal algunos manifiestan que tienen una buena relación de trabajo y un grupo pequeño si tienen una buena relación en su área de trabajo.

Las relaciones laborales son importantes en nuestra vida, pues es en el trabajo donde pasamos una parte sustancial de nuestra vida, y aunque pensemos que solo vamos a realizar las actividades por las que recibimos un salario, la realidad es que en este entorno también se desarrolla una vida social, en la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión, la responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

4. ¿Se aplica la comunicación eficaz ascendente y descendente y entre todo el personal?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	11	15,49
2	Casi siempre	19	26,76
3	A veces	28	39,44
4	Pocas veces	10	14,08
5	Nunca	3	4,22
	Total	71	100,00

Tabla 9: Se aplica la comunicación ascendente y descendente
Elaborado por: Investigador

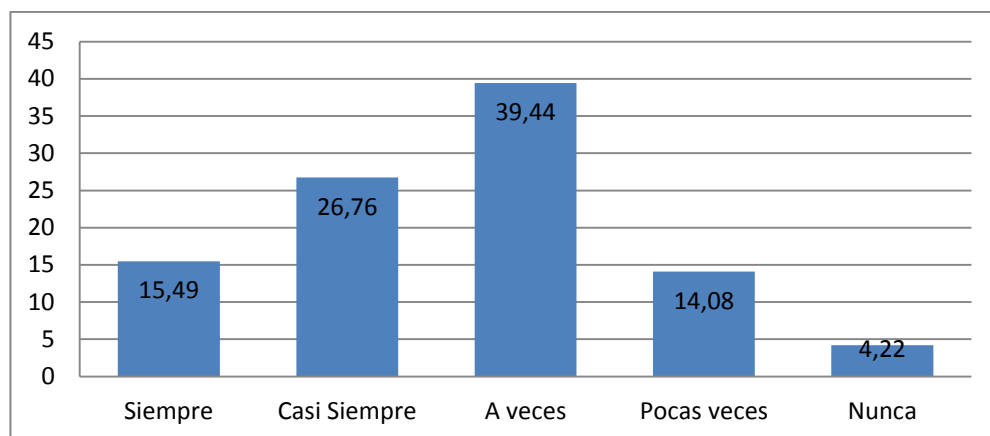


Gráfico N° 7: Se aplica la comunicación ascendente y descendente
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA. se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 15,49% que representa a 11 personas dicen que si hay comunicación efectiva, el 26,76% que representa a 19 personas manifiestan que si casi siempre hay comunicación efectiva en la empresa, mientras que el 39,44% que representan a 28 personas manifiestan que pocas veces hay comunicación efectiva; mientras que el 14,08% que representan a 10 personas dicen que hay comunicación efectiva y el 4,22% nos manifiestan que no hay buena comunicación.

Del total de empleados que trabajan en la empresa, se tiene que el 39,44% nos manifiestan que no hay comunicación efectiva ascendente y descendente en la empresa; una tercera parte del personal manifiesta que hay comunicación efectiva en la empresa.

La comunicación es fundamental en la empresa y de tal forma en el cual se lleva cabo decisiones favorables en una organización y que la comunicación sea provechosa y eficaz para el beneficio tanto del personal como para la empresa. Con la aplicación del desarrollo organizacional para el Autor Octavio Ballesta nos ayudaría al mejoramiento de la empresa en la cual nos ayuda a orientar a motivar, desarrollar, atraer y perseverar al mejor talento de la empresa donde los empleado son el factor clave en la transformación empresarial.

5. ¿Conoce usted como están establecidos los niveles jerárquicos de la empresa?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	20	28,16
2	Casi siempre	35	49,30
3	A veces	7	9,85
4	Pocas veces	7	9,85
5	Nunca	2	2,84
	Total	71	100,00

Tabla 10: Cómo están establecidos los niveles jerárquicos
Elaborado por: Investigador

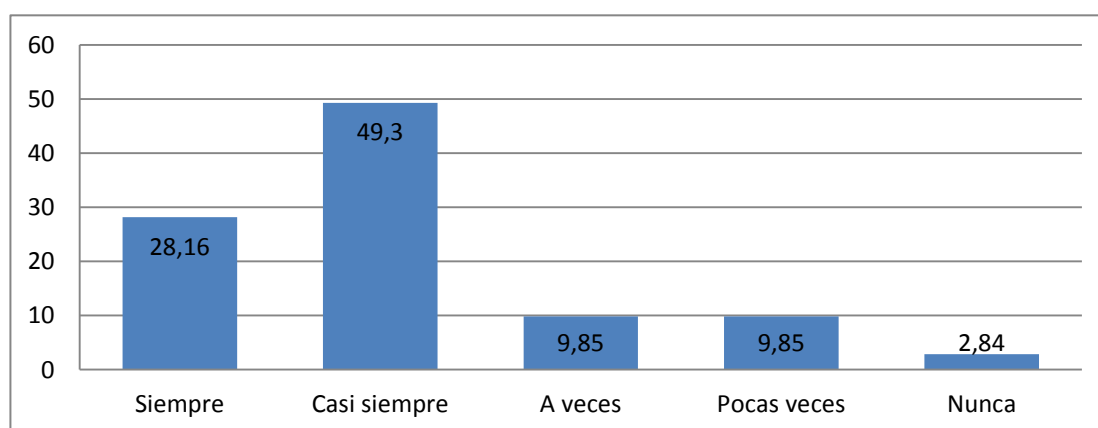


Gráfico N° 8: Como están establecidos los niveles jerárquicos
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA. se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 28,16% que representa a 20 personas dicen que conocer los niveles jerárquicos de la empresa, el 49,30% que representa a 35 personas dicen que casi siempre conocen los niveles jerárquicos, mientras que el 9,85% que representa a 7 personas dicen que a veces conocen los niveles jerárquicos, el 9,85% que representan a 7 personas nos manifiestan que pocos conocen los niveles jerárquicos mientras que el 2,84% que representan a 2 personas nos dicen que no conocen los niveles jerárquicos de la empresa.

Del total de empleados que trabajan en la empresa, se tiene que el 49,30% nos manifiestan que casi siempre conocen los niveles jerárquicos de la empresa; una tercera parte del personal manifiesta que conocen los niveles jerárquicos de la empresa.

Es necesario conocer los niveles jerárquicos en una empresa y de esta manera saber cómo está conformado de forma estructural y los cargos que ejercen cada uno de ellos.

6. ¿Considera usted que tiene dificultad en las actividades que realiza?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	16	22,53
2	Casi siempre	27	38,03
3	A veces	14	19,71
4	Pocas veces	11	15,51
5	Nunca	3	4,22
	Total	71	100,00

Tabla 11: Tiene dificultad en las actividades que realiza
Elaborado por: Investigador

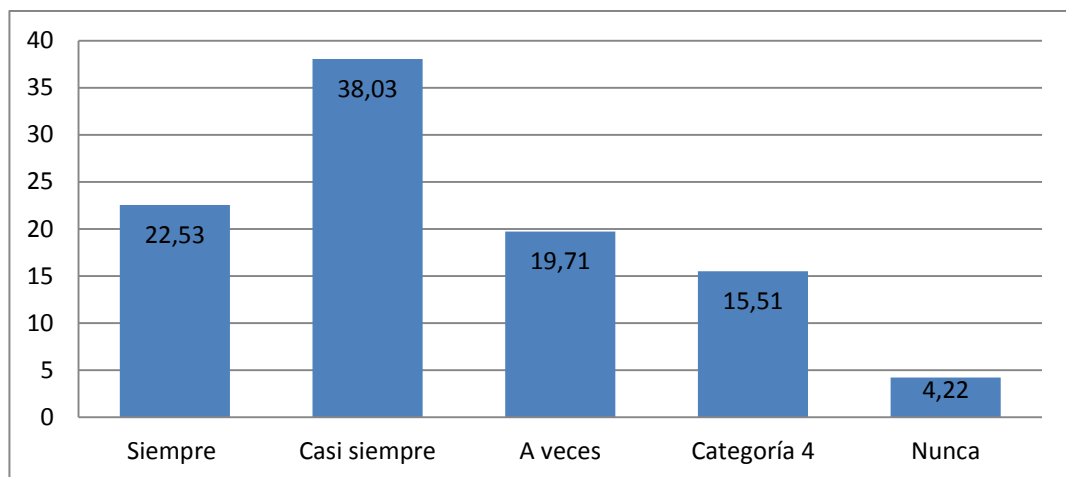


Gráfico N° 9: Tiene dificultad en las actividades que realiza
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA. se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 22,53% que representa a 16 personas dicen que tienen dificultad en las en las actividades que realizan, el 38,03% que representa a 27 personas dicen que Casi siempre tienen dificultad en las actividades que realizan, mientras que el 19,71% que representan a 14 personas dicen que a veces tienen dificultad en las actividades que realizan, el 15,51% que representan a 11 personas que

pocas veces tienen dificultad en las actividades que realizan en la empresa y que el 4,22% que representan a 3 personas nos manifiestan que tienen dificultad en las actividades que realizan en la empresa.

Del total de empleados que trabajan en la empresa se tiene que 38,03% que casi siempre ellos tienen dificultad en la empresa, sin embargo la tercera parte el personal tienen dificultades en la empresa, y un pequeño grupo indican no tener dificultad dentro de la empresa.

En el ámbito laboral así como la vida cotidiana, actualmente nos enfrentamos a diferentes situaciones que necesitan ser resueltas según Molina Castillo hoy en día sean retos personales o laborales que se nos presenta para encontrar alternativas de solución en el cual se necesita tener una metodología y analizar las dificultades que se susciten.

7. ¿Se entregan a tiempo los materiales requeridos para realizar su trabajo por parte de la empresa?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Si	24	33,80
2	A veces	35	49,30
3	Nunca	12	16,90
	Total	71	100,00

Tabla 12: Se entregan a tiempo los materiales
Elaborado por: Investigador

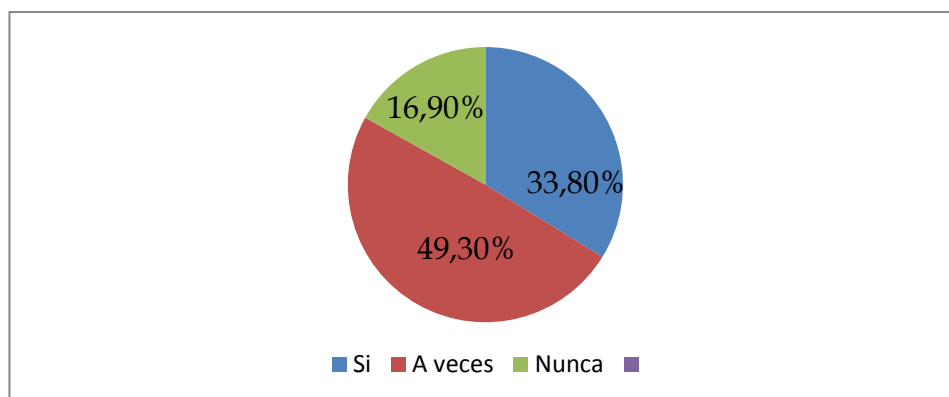


Gráfico N° 10: Se entregan a tiempo los materiales
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 33,80% que representa a 24 personas dicen que se entregan a tiempo los materiales para su trabajo, el 49,30% que representa a 35 personas dicen que a veces les entregan a tiempo los materiales para su trabajo, mientras que el 16,90% que representan a 12 personas dicen no recibir a tiempo los materiales para su trabajo en la empresa.

Del total de empleados que trabajan en la empresa se tiene que 49,30% ellos a veces si les entregan a tiempo los materiales requeridos para su trabajo, sin embargo la tercera parte el personal reciben los materiales requeridos, y un pequeño grupo indican no recibir los materiales requeridos tiempo parte de la empresa

En la empresa hay tiempo y espacio; para los Autores: Castorena M. José M. nos manifiesta que la entrega de materiales debe ser necesaria para trabajar eficientemente y en cuanto al espacio debe estar acorde con el trabajo que realiza el empleado y de esta manera la empresa y su filosofía de acción para compartir su visión, misión y políticas para satisfacer a sus clientes.

8. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien distribuida?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Si	28	39,43
2	Ocasionalmente	33	46,47
3	Nunca	10	14,10
	Total	71	100,00

Tabla 13: Cuenta con una estructura organizacional bien distribuida
Elaborado por: Investigador

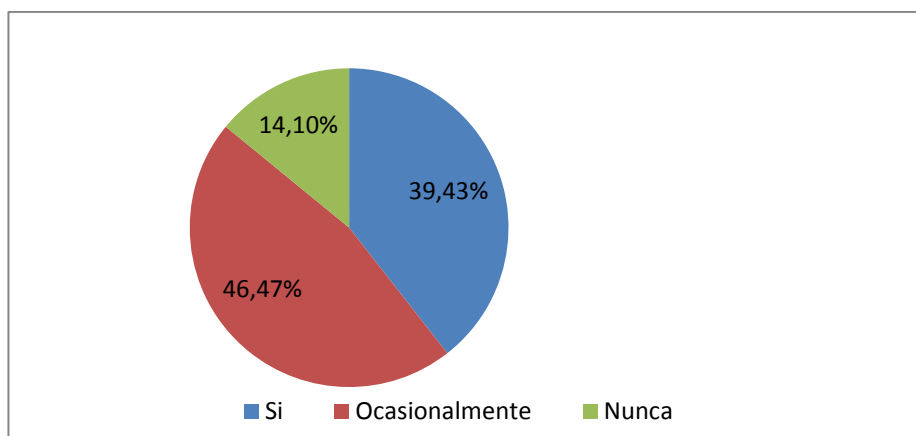


Gráfico N° 11: Cuenta con una estructura organizacional bien distribuida
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA, se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 39,43% que representa a 28 personas dicen cuentan con una estructura organizacional bien distribuida, el 46,47% que representa a 33 personas dicen ocasionalmente no cuentan con una estructura organizacional bien distribuida, mientras que el 14,10% que representan a 10 personas dicen que no cuentan con una estructura organizacional bien distribuida

Del total de empleados que trabajan en la empresa se tiene que 46,47%, ocasionalmente no cuentan con una estructura organizacional bien distribuida, sin embargo la tercera parte el personal manifiestan que cuentan con una estructura organizacional bien distribuida, y un pequeño grupo indican no cuentan con una estructura organizacional bien distribuida.

En la EP-EMA actualmente no cuenta una estructura organizacional bien distribuida, debido a que la estructura no ha sido modificada de la manera correcta y por ende hay conflictos entre departamentos internamente.

9. ¿Los sueldos y salarios que la empresa les cancela por sus servicios están sujetos a las normativas legales?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Si	40	56,33
2	Frecuentemente	27	38,02
3	Nunca	4	5,65
	Total	71	100,00

Tabla 14: Los sueldos y salarios están sujetos a las normativas legales
Elaborado por: Investigador

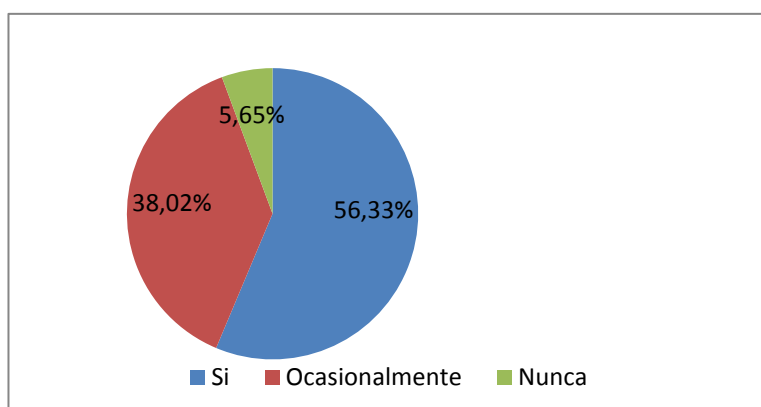


Gráfico N° 12: Los sueldos y salarios están sujetos a las normativas legales
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA, se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 56,33% que representa a 40 personas dicen que la empresa les cancela por sus servicios de acuerdo a las normas legales, el 38,02% que representa a 27 personas dicen que ocasionalmente la empresa les cancela de acuerdo a las normas legales mientras que el 5,65% que representan a 4 personas dicen no conocer si cancelan de acuerdo a las normas legales.

Del total de empleados que trabajan en la empresa se tiene que el 56,33% ellos dicen que la empresa les cancela por sus servicios de acuerdo a las normativas legales, mientras la tercera parte el personal no saben si la empresa cancela de acuerdo a las normativas legales, y un pequeño grupo indican no conocer si la empresa les cancela por sus servicios de acuerdo a las normativas legales recibir capacitación por parte de la empresa.

Los sueldos y salarios que la empresa les cancela por sus servicios está regido de acuerdo a las normativas legales, de esta manera mantener la equidad remunerativa bajo los parámetros y reglamento establecidos en la ley Orgánica de Empresas Públicas.

10. ¿Con que frecuencia usted recibe capacitación?			
N°	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	34	47,88
2	Casi Siempre	22	30,98
3	A veces	10	14,10
4	Pocas Veces	5	7,04
5	Nunca	0	0
	Total	71	100,00

Tabla 15: Con qué frecuencia recibe capacitación
Elaborado por: Investigador

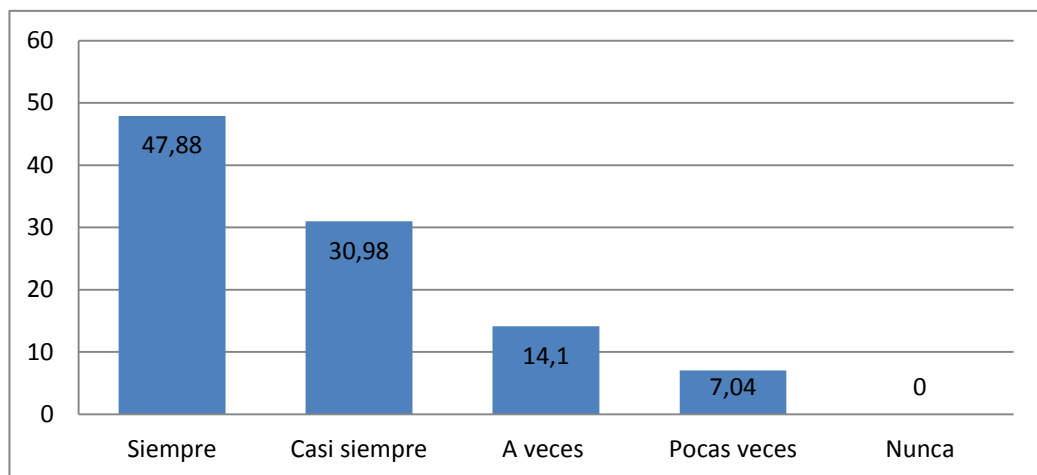


Gráfico N° 13: Con qué frecuencia recibe capacitación
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA, se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 47,88% que representa a 34 personas dicen que siempre reciben capacitación, el 30,98% que representa a 22 personas dicen que casi siempre reciben capacitación mientras que el 14,10% que representan a 10

personas dicen que a veces reciben capacitación, el 7,04% que representan a 5 personas dicen que pocas veces reciben capacitación.

Del total de empleados que trabajan en la empresa se tiene que 47,88% que siempre reciben capacitación, sin embargo la tercera parte el personal casi siempre reciben capacitación, y un pequeño grupo indican no recibir capacitación por parte de la empresa.

En la EP-EMA, si realizan con frecuencia capacitación que va dirigida al perfeccionamiento técnico del empleado para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas y produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas que se susciten dentro de la organización.

11. ¿Se establecen las Políticas y los objetivos de calidad?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	26	36,61
2	Casi siempre	20	28,16
3	A veces	16	22,55
4	Pocas veces	8	11,28
5	Nunca	1	1,4
	Total	71	100,00

Tabla 16: Se establecen las Políticas y los objetivos de calidad
Elaborado por: Investigador

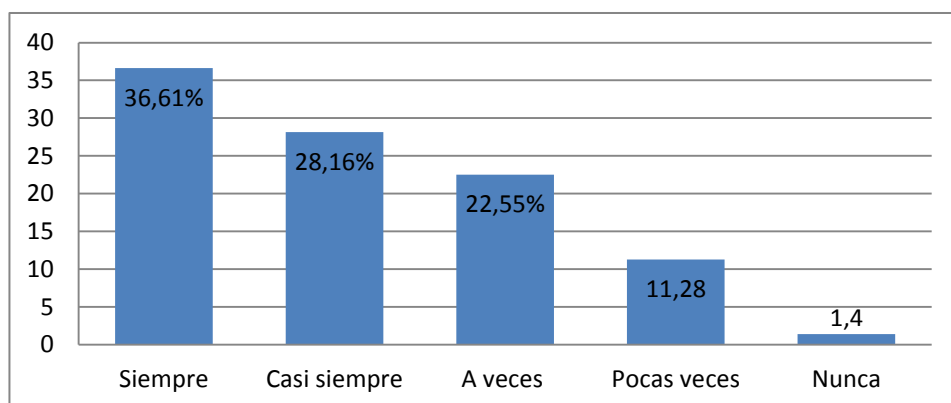


Gráfico N° 14: Se establecen las Políticas y los objetivos de calidad
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP-EMA, se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 36,61% que representa a 26 personas dicen que si establecen las políticas y objetivos de la empresa, el 28,16% que representa a 20 personas dicen que casi siempre si establecen las políticas y objetivos de la empresa, mientras que el 22,55% que representan a 16 personas dicen que a veces establecen las políticas y objetivos de la empresa, el 11,28% que representan a 8 personas que pocas veces dicen si establecen las políticas y objetivos de la empresa, el 1,40% que representa a 1 persona dice no conocer si se establecen las políticas y objetivos de calidad de la empresa.

Del total de empleados que trabajan en la empresa se tiene que 36,61% que si conocen las políticas y objetivos de la empresa, sin embargo la tercera parte el personal que en ocasiones consideran el potencial de los empleados, y un pequeño grupo indican no consideran el potencial de los empleados en la empresa.

Se puede concluir que el personal de la institución especula en gran porcentaje que de una manera frecuente conocen las políticas y objetivos de calidad, esto nos quiere decir que algunos en la empresa necesita conocer como está establecidos los objetivos y las políticas de calidad para el beneficio de la misma.

12. ¿Precisa usted trabajar horas extras para alcanzar los objetivos propuestos?			
No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	28	39,43
2	Casi siempre	21	29,57
3	A veces	14	19,73
4	Pocas veces	8	11,27
5	Nunca	0	0
	Total	71	100,00

Tabla 17: Trabaja horas extras para alcanzar los objetivos propuestos
Elaborado por: Investigador

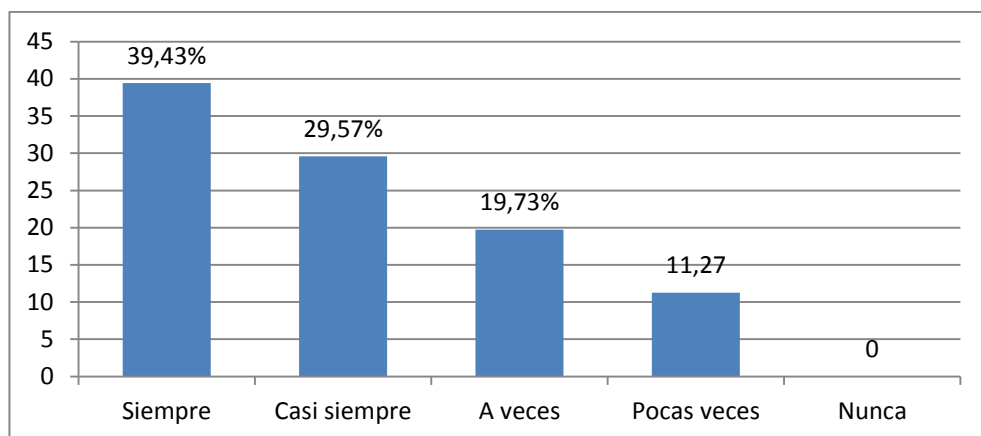


Gráfico N° 15: Trabaja horas extras para alcanzar los objetivos propuestos
Elaborado por: Investigador

Análisis e Interpretación Según el estudio realizado en la EP – EMA., se ha obtenido como resultado para la primera pregunta que el 39,43% que representa a 28 personas que casi siempre trabajan horas extras para los objetivos de la empresa, el 29,57% que representa a 21 personas que casi siempre trabajan horas extras para alcanzar los objetivos de la empresa, el 19,73 que representa a 14 personas que a veces trabajan horas extras, el 11,27% que representan a 8 personas que pocas veces trabajan horas extras para alcanzar los objetivos propuestos.

Del total de empleados que trabajan en la empresa se tiene que 39,438%, siempre trabajan en función de los objetivos propuestos por la empresa, sin embargo la tercera parte el personal ocasionalmente trabajan en base a los objetivos propuestos por la empresa, y un pequeño grupo indican no tener claro los objetivos propuestos por parte de la empresa.

En la EP-EMA es que los procesos de comercialización con un sistema de información para transparentar la gestión y posicionarse a nivel nacional e internacional para el mejoramiento de la empresa es por esto que la mayoría de los empleados trabajan horas extras para alcanzar los objetivos de la misma.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la EP-EMA de la ciudad de Ambato; se ha tomado como referencia las preguntas y respuestas más importantes los siguientes: 1, 4, 5, 6 y 10, para proceder a realizar la verificación de la hipótesis, y comprobar si es necesario o no la implantación del Desarrollo Organizacional en la Gestión Empresarial, en virtud de conseguir los objetivos planteados por los directivos de la empresa.

4.3.1 Modelo Lógico

Una vez que se ha planteado la hipótesis se podrá determinar si la gestión empresarial mejorará o no con su diseño e implementación.

H0 = La implantación del Desarrollo Organizacional NO mejorará la Gestión Empresarial en la empresa EP-EMA de la ciudad de Ambato.

H1 = La implantación de un Desarrollo Organizacional SI mejorará la gestión empresarial en la empresa EP-EMA de la ciudad de Ambato.

$$H0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

4.3.2 Elección de la prueba estadística

Para poder validar la hipótesis se utilizará el método estadístico de Ji cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

De donde:

$$X^2 = Ji \text{ cuadrado}$$

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

4.3.3 Combinación de frecuencias

Se procederá a seleccionar las preguntas que representan a las variables, a fin de poder representar gráficamente la combinación de las mismas, lo que no permitirá comprobar la hipótesis.

Las preguntas seleccionadas serán las más representativas, que mantengan igualdad en las alternativas de las respuestas y que definan de mejor manera la influencia en el problema que afecta a la empresa.

Esta influencia estará determinada por el nivel de la incidencia de las variables en función de la hipótesis.

Pregunta No.1

¿El Desarrollo Organizacional es necesario para conocer sus actividades?

N°	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	28	39,45
2	Casi Siempre	20	28,17
3	A veces	12	16,90
4	Pocas Veces	11	15,48
5	Nunca	0	0,0
	Total	71	100,00

Tabla 18: Desarrollo Organizacional
Elaborado por: Investigador

Pregunta No 4

¿Se aplica la comunicación eficaz ascendente y descendente y entre todo el personal?

No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	11	15,49
2	Casi siempre	19	26,76
3	A veces	28	39,44
4	Pocas veces	10	14,08
5	Nunca	3	4,22
	Total	71	100,00

Tabla 19: Aplica la comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal

Elaborado por: Investigador

Pregunta N° 5

¿Conoce usted como están establecidos los niveles jerárquicos de la empresa?

No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	20	28,16
2	Casi siempre	35	49,30
3	A veces	7	9,85
4	Pocas veces	7	9,85
5	Nunca	2	2,84
	Total	71	100,00

Tabla 20: Como están establecidos los niveles jerárquicos de la empresa

Elaborado por: Investigador

Pregunta No. 6

¿Considera usted que tiene dificultad en las actividades que realiza?

No.	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	16	22,53
2	Casi siempre	27	38,03
3	A veces	14	19,71
4	Pocas veces	11	15,51
5	Nunca	3	4,22
	Total	71	100,00

Tabla 21: Tiene dificultad en las actividades que realiza

Elaborado por: Investigador

Pregunta No 10

¿Con que frecuencia usted recibe capacitación?

N°	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	Siempre	34	47,88
2	Casi Siempre	22	30,98
3	A veces	10	14,10
4	Pocas Veces	5	7,04
5	Nunca	0	0
	Total	71	100,00

Tabla 22: Con qué frecuencia recibe capacitación
Elaborado por: Investigador

4.3.4 Frecuencias Observadas

Preguntas / Respuestas	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	Total
¿El Desarrollo Organizacional es necesario para conocer sus actividades?	28	20	12	11	0	71
¿La relación que existe actualmente entre departamentos e individuos le ayuda a realizar de una manera efectiva y eficiente en la empresa?	11	19	28	10	3	71
¿Conoce usted como están establecidos los niveles jerárquicos de la empresa?	20	35	7	7	2	71
¿Considera usted que tiene dificultad en las actividades que realiza?	16	27	14	11	3	71
¿Con qué frecuencia usted recibe capacitación?	34	22	10	5	0	71
Total	123	123	71	44	8	355

Tabla 23: Frecuencias Observadas
Elaborado por: Investigador

4.3.5 Frecuencias Esperadas

O	E	O-E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
28	24,6	3,4	11,56	0,47
20	24,6	-4,6	21,16	0,86
12	14,2	-2,2	4,84	0,34
11	8,8	2,2	4,84	0,55
0	1,6	-1,6	2,56	1,60
11	24,6	-13,6	184,96	7,52
19	24,6	-5,6	31,36	1,27
28	14,2	13,8	190,44	13,41
10	8,8	1,2	1,44	0,16
3	1,6	1,4	1,96	1,23
20	24,6	-4,6	21,16	0,86
35	24,6	10,4	108,16	4,40
7	14,2	-7,2	51,84	3,65
7	8,8	-1,8	3,24	0,37
2	1,6	0,4	0,16	0,10
16	24,6	-8,6	73,96	3,01
27	24,6	2,4	5,76	0,23
14	14,2	-0,2	0,04	0,00
11	8,8	2,2	4,84	0,55
3	1,6	1,4	1,96	1,23
34	24,6	9,4	88,36	3,59
22	24,6	-2,6	6,76	0,27
10	14,2	-4,2	17,64	1,24
5	8,8	-3,8	14,44	1,64
0	1,6	-1,6	2,56	1,60
Total				$X^2 = 50,16$

Tabla 24: Frecuencias Esperadas
Elaborador por: Investigador

4.3.6 Nivel de significancia y regla de decisión

Se Utilizará un margen de error situado en el 5% que sería el 0,05 de probabilidad.

A continuación se calculará los grados de libertad.

$$Gl = (n1-1) (n2-1)$$

$$Gl = (5-1) (5-1)$$

$$Gl = 16$$

Basándose en la tabla de distribución del Ji cuadrado, se tiene que el grado de significancia es de 26,30 que es el valor crítico.

$$\infty = 26,30$$

4.3.7 Decisión final

$$x_T^2 < x_C^2$$

El valor de X_C^2 (Tabla gl) = 26,30 < X_T^2 (Calculado Estadísticamente) = 50,16

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, que afirma que la aplicación de un Modelo Organizacional si mejorará la Gestión Empresarial de la Empresa EP-EMA de la ciudad de Ambato, rechazando la hipótesis nula.

4.3.8 Representación gráfica

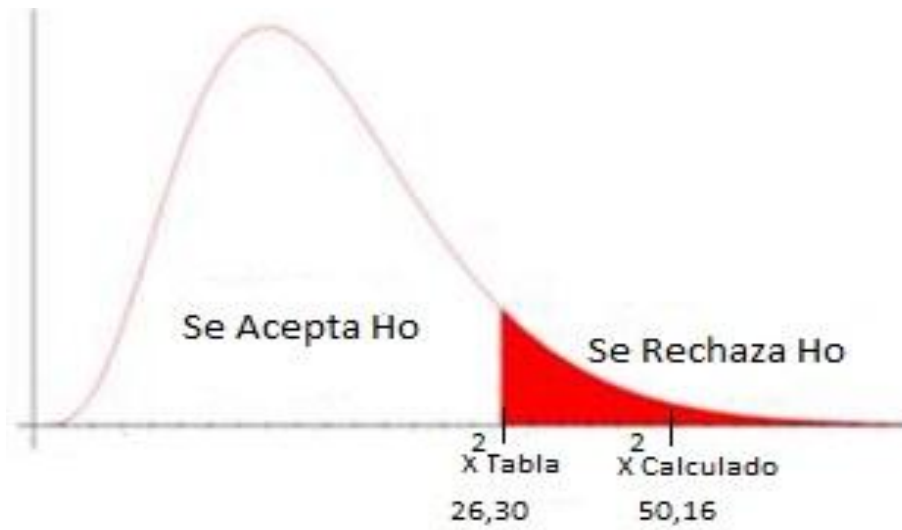


Gráfico N° 16: Representación gráfica de la Hipótesis
Elaborado por: Investigador

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ❖ No existe un modelo de Desarrollo Organizacional, el cual se define como un esfuerzo planeado en la organización, el mismo que nos ayudaría al mejoramiento de la gestión empresarial en la empresa, actualmente nos enfrentarnos a diferentes situaciones competitivas, las cual nos ayudan a orientar, motivar, desarrollar, atraer y perseverar al mejor talento de la empresa donde los empleados son el factor clave en la transformación empresarial.

- ❖ En la empresa el área o lugar de trabajo no es adecuado y por ende hay conflictos entre empleados al no contar con un espacio adecuado y de herramientas para realizar sus actividades eficientemente, en el que desarrolla la calidad de vida de todos los empleados internos y externos que interactúan con la empresa cuando hay un buen clima de trabajo redonda a un empleado satisfecho y esto produce mejores resultados necesarias para realizar sus actividades de esta manea cumplir sus funciones y los objetivos de la empresa.

- ❖ Con la aplicación del desarrollo organizacional se trata de cumplir los objetivos de la empresa, facilitar los procesos de comercialización, por esto la mayoría de los empleados trabajan horas extras para alcanzar los objetivos con un sistema de información para transparentar la gestión y posicionarse a nivel nacional e internacional para el mejoramiento de la empresa.

- ❖ Actualmente en la empresa ha generado competitividad lo que ocasiona conflictos entre ellos y por ende no hay una buena relación entre las diferentes áreas departamentales, lo que dificulta alcanzar el desarrollo empresarial en la empresa.

- ❖ Las relaciones laborales son importantes en nuestra vida, pues es donde pasamos una parte sustancial de la misma, y aunque se piense que solo se va a realizar las actividades por un sueldo, por servicios que deben estar regidos de acuerdo a las normativas legales, la realidad es que en este entorno también se desarrolla una vida social.

- ❖ Los empleados de la EP-EMA desean ser capacitados, es necesarios conocer el interés que presentan para fomentar sus conocimientos al perfeccionamiento técnico para que se desempeñen eficientemente en las funciones asignadas y produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

5.2.Recomendaciones

- ❖ Fortalecer el buen desarrollo en la organización, actualmente existen cambios en el entorno y nos enfrentamos a diferentes situaciones competitivas, desarrollando una actitud, mentalidad abierta y una cultura que permita acoger a las buenas iniciativas, planificando adecuadamente para lograr una gestión exitosa en la empresa.

- ❖ Para lograr un buen desarrollo en la organización es imprescindible que todos los empleados se sientan a gusto en su área de trabajo y disponer de las herramientas necesarias para realizar eficientemente sus actividades laborales.

- ❖ Se recomienda diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la eficiencia del personal, siguiendo cada una de sus etapas planteando índices permitiendo evaluar sus conocimientos y habilidades, haciéndoles saber qué es lo que se espera de ellos, para lo cual se les entregará documentos para realizar sus respectivas funciones.

- ❖ Mejorar la estructura funcional y operativa en la empresa, mediante la creación de un sistema adecuado, definiendo así la departamentalización que debería existir dentro de la empresa.

- ❖ La empresa debe mantener a sus empleados motivados, que exista fidelización en la institución, que exista un buen ambiente de trabajo, pertinente con un sueldo o salario establecido de acuerdo a las normas legales, de esta manera cumplan con los objetivos de la empresa.

- ❖ Los directivos de la institución deben realizar constante capacitación y de esta manera adquieran conocimientos en las diferentes áreas técnicas de grupo que faciliten la unión, comunicación y la confianza de sus empleados.

CAPITULO VI

6. LA PROPUESTA

TEMA

Diseñar un Modelo Organizacional que racionalice la Gestión Empresarial de la Empresa Pública-Empresa Municipal Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato.

6.1.DATOS INFORMATIVOS

INVESTIGADORA

Ivone Vinueza Herrera

INSTITUCIÓN EJECUTORA

Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato.

BENEFICIARIOS

Los directivos, empleados y trabajadores que conforman la EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista de Ambato.

UBICACIÓN

Av. Bolivariana entre Av. El Cóndor y Av. Julio Jaramillo Salida a Baños Km 3.

Tiempo estimado para la ejecución

Noviembre 2013 – Junio 2014

Gerente EP-EMA

Ing. Jacobo Suárez

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La razón principal que ha motivado realizar la presente investigación, radica en la necesidad urgente que tiene la EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato de contar con un Modelo Organizacional, que le permita mejorar la gestión empresarial, en procura de obtener resultados positivos en el desarrollo de las actividades diarias y en las relaciones interpersonales entre directivos, empleados y trabajadores de la empresa, a fin de eliminar los conflictos existentes en la actualidad por la falta de claridad en las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, lo que redundará finalmente en una mejor atención a los usuarios externos y en una imagen corporativa de alto nivel ante la ciudadanía.

Los pasos a seguirse en busca del modelo organizacional son los siguientes:

1.- Recolección y análisis de datos: Se tomarán datos, dependiendo de la disponibilidad de información y las facilidades que presten los directivos de la empresa, específicamente dentro del ámbito administrativo organizacional.

Se incluirá técnicas y métodos para describir el sistema organizacional las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar los problemas y aspectos más importantes.

2.-Diagnóstico Empresarial: Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar problemas y sus consecuencias, conflictos que acontecen en la empresa, establecer prioridades de solución y planteamiento de objetivos y metas.

3.- Acción de Intervención: Se seleccionan los problemas más importantes que requieren de soluciones adecuadas e inmediatas, definidos dentro los objetivos y metas

propuestos, para crear un modelo organizacional a aplicarse de manera integral y continua, como parte de un proceso administrativo elevado a manera de Reglamento Interno que facilite su cumplimiento por parte de todos los servidores de la empresa en el desempeño de sus actividades diarias.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Mediante el estudio realizado en la EP-EMA se ha determinado que la administración empresarial ha venido funcionando en forma empírica, especialmente en el desarrollo de las tareas de su personal, sin contar con un Modelo Organizacional que establezca claramente las tareas y responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo, habiéndose generado conflictos por duplicidad de funciones y falta de claridad en su desempeño diario.

Con la aplicación de un Modelo Organizacional, se pretende lograr eficiencia en el desempeño de las funciones del personal, optimizando el talento humano, evitando duplicidad de funciones, con mayor fluidez, dando lugar a un trabajo sistematizado, el cual contemple las unidades interdependientes estructuradas de manera funcional y mejorar la gestión empresarial en la empresa.

En este contexto, la aplicación de un Modelo Organizacional propone mejorar la gestión de la empresa, a través de una adecuada administración de los recursos, respondiendo a las exigencias de la empresa y a los cambios constantes del entorno, alcanzando los estándares de eficiencia, eficacia y efectividad, aprovechando los avances tecnológicos para el mejoramiento de las áreas estratégicas de la empresa.

Una empresa que ha alcanzado cierto nivel de desarrollo productivo, requiere encontrar dos características internas básicas para mantenerse y fortalecer su nivel de producción; **el Modelo Organizacional y la Gestión Empresarial.**

En la actualidad, la ventaja competitiva entre las empresas medianas y grandes dentro de un mundo globalizado, únicamente se logra con excelentes resultados de la gestión

administrativa y de su talento humano, en conjunto con el uso efectivo y racional de herramientas tecnológicas para alcanzar los objetivos de rendimiento económico y social de la empresa.

Es por eso que la propuesta de la aplicación de un Modelo Organizacional, se concentra en la atención en la innovación y la creatividad, en donde como responsabilidad de los directivos, es crear el ambiente de mejorar e impulsar la comunicación y aporte de los empleados, el cambio organizacional comienza con el cambio individual y en los niveles interpersonales, antes de aplicar las estrategias y el ambiente interno de la organización, sobre la base de sus fortalezas y su posicionamiento.

6.4.OBJETIVO

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar un Modelo Organizacional que permita mejorar la Gestión Empresarial en la EP-EMA de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el Manual de Funciones que identifique claramente la organización y funciones del personal.
- Actualizar los reglamentos internos que mejoren la eficiencia y desempeño del talento humano en beneficio de los usuarios externos.
- Elaborar políticas que permita mejorar las relaciones interpersonales al interior de la empresa motivándolos al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización.
- Socializar los instrumentos del nuevo modelo de gestión en todos los niveles administrativos de la organización.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta planteada a la EP-EMA, sobre el diseño de un Modelo Organizacional es factible aplicarla, con esto se pretende lograr eficiencia en el desempeño de las funciones del personal, optimizando el talento humano, evitando duplicidad de funciones, con mayor fluidez, dando lugar a un trabajo sistematizado, el cual contemple las unidades interdependientes estructuradas de manera funcional y mejorar la gestión empresarial, ya que presenta una solución al problema que la empresa viene enfrentando por varios años, siendo fundamental tomar correctivos oportunos para evitar conflictos administrativos al interior de la organización.

Los directivos han prestado las facilidades necesarias para el desarrollo del presente proyecto de investigación, ya que están comprometidos en lograr el crecimiento organizado de la empresa, por lo que han brindado su apoyo desde el inicio de esta investigación, siendo un factor clave para el desarrollo de la misma.

Este proyecto es viable, porque se cuenta con personal, dispuesto a aportar con sus conocimientos y experiencia en cada uno de los puestos en los que desarrollan sus actividades cumpliendo con los objetivos de la empresa.

Factibilidad Organizacional

Ante la carencia organizativa que tiene la EP-EMA el estudio realizado demuestra la factibilidad de aplicar un modelo organizacional que se recomienda, porque la dirección y la gestión empírica con la que viene actuando, coadyuvando al cambio organizacional y la dirección formal, técnica y científica que se va a imponer en adelante

Para la realización de la siguiente propuesta se contará con el apoyo suficiente del personal, involucrándose positivamente para producir un cambio en el modelo organizacional en la EP-EMA e insertarse dentro de los procesos de desarrollo, acorde con los principios administrativos de organización de empresas.

Factibilidad Socio-Cultural

Los clientes internos de la EP-EMA, luego de informarles los beneficios de la propuesta, han demostrado toda la predisposición de colaborar para el desarrollo de la misma, de esta manera alcanzar los objetivos de la organización, conjuntamente con un incremento en el desempeño de las funciones del personal y sus actividades diarias.

Adicionalmente, es socialmente y culturalmente factible la presente propuesta, ya que un buen ambiente organizacional al interior de la empresa, redundará evidentemente en un mejor servicio a la colectividad de usuarios del Mercado Mayorista de Ambato.

Factibilidad Económica-Financiera

Para la propuesta se ha realizado un estudio económico-financiero práctico, recalcando que el costo del desarrollo de la investigación, en lo personal no requiere de mayor inversión económica; sin embargo, a nivel de la empresa intervenida se prevee un mejoramiento sustancial en el cumplimiento de sus objetivos con un ahorro considerable de recursos económicos, humanos y tecnológicos, lográndose beneficio integral.

Factibilidad Legal

El establecimiento de la estructura orgánico-funcional en la EP-EMA y al diseñar el modelo organizacional, permitirá a la empresa cumplir con las disposiciones de acuerdo a los Estatutos Legales que regulan el funcionamiento de las instituciones del sector público ecuatoriano, en lo que se refiere a la administración del talento humano, su reglamento orgánico funcional, un manual de funciones, el manejo laboral y también por la seguridad social de los servidores públicos.

Factibilidad Talento Humano

El modelo organizacional al ser aplicado en la EP-EMA, permitirá que el talento humano desarrolle sus actividades con claros conocimientos de cuáles son sus funciones y responsabilidades, dentro de un ambiente motivador, con incentivos por mejorar cada día en su desempeño, con una constante capacitación y desarrollo laboral y profesional, como parte de la productividad eficiente de la empresa.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

El Modelo Organizacional permitirá que los procesos sean coordinados y tengan fluidez, permitiendo mejorar la gestión empresarial, optimizando los recursos e incrementando la rentabilidad, lo que permitirá un cambio positivo en la empresa.

Mejora el desempeño de la organización la cual orientará de manera efectiva el rumbo de la empresa facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo con esto se puede enfrentar inconvenientes en la organización enfrentando cambios en el entorno.

La importancia que se le da al Modelo Organizacional hoy en día para todas las empresas, se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.(Octavio, 2013)

Específicamente el Modelo Organizacional abordará, entre otros muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos o niveles de dirección y jefatura, situaciones de identificación y destino de la empresa o institución, así como conocer mecanismos para satisfacer los requerimientos del personal para mejorar su eficiencia dentro de la organización.

Con el Modelo Organizacional busca conocer los efectos de las acciones tomadas con el fin de corregir las deficiencias encontradas, al tiempo que, a través de la retroalimentación que se constituirá en la base importante para la planificación del modelo de gestión a implementarse en la empresa. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores. Además de lograr que sean efectivamente miembros de la institución con una decisión totalmente voluntaria de cambio y al mejoramiento continuo.(Octavio, 2013)

Beneficios del Desarrollo Organizacional

Para las organizaciones es fundamental contar con un adecuado clima organizacional que influya no solo en beneficio de la productividad de la empresa sino, en el bienestar del talento humano, como se mencionó anteriormente el clima de una organización lo conforman elementos el ambiente donde labora el empleado, el trato con su jefe y compañeros de trabajo, además de la relación con los clientes; dichos elementos pueden llegar a ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

El Modelo Organizacional tiene su repercusión, al existir posibles resistencias a las continuas mejoras o simplemente por no contar con un clima que satisfaga las exigencias, necesidades y la conformidad de los involucrados en una organización. En este caso es donde cumple una función importante manejándose respuesta anticipada a este fenómeno, estableciendo un sistema que le permita equilibrar la falta de armonía en el conjunto de elementos que conforman el clima organizacional, creando mecanismos que generen conductas emergentes para establecer equilibrios en un sistema organizado. (Anaiz, 2012)

Características del Desarrollo Organizacional (DO)

Focalización en toda la organización: el DO toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los

problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se pretende. El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

Orientación sistemática: el DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas, la estructura y los procesos organizacionales.

El objetivo básico del DO es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia, lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

Agente de cambio: (Anaiz, 2012), el DO utiliza uno o más agentes de cambio, personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio de un grupo dentro de la organización en general. El departamento de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo es el asesor que también está en contacto con la administración, lo cual origina una relación entre los directivos de la empresa y el jefe de recursos humanos esto es con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

Solución de problemas: el DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; focaliza los problemas reales realizando una investigación.

Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente los problemas que deben enfrentar en el trabajo, este enfoque produce más cambios de comportamientos que el tradicional de lectura y análisis de la situación actual de la empresa, la teoría es necesaria y deseable pero la prueba final se halla en la práctica

Procesos Grupales: el DO se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Se observa un

esfuerzo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación, construir confianza y estimular la responsabilidad entre las personas.

Retroalimentación: El DO busca proporcionar retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones concretas. La retroalimentación suministra alimentación de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a emprender las acciones autocorrectivas más eficaces en esas situaciones.

Orientación situacional:(Anaiz, 2012), el procedimiento del DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia la excelencia. Es flexible y programático y adapta las acciones a las necesidades específicas y particulares, los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una única manera de plantear los problemas que se susciten.

Desarrollo de equipos: el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la realización haciendo énfasis en los grupos, ya sean pequeños o grandes, propone la cooperación y la integración y enseña a superar diferencias individuales o grupales.

El Desarrollo Organizacional es la aplicación de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios organizacionales del entorno, mejorando las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre los principales objetivos del D.O. son las siguientes:(Anaiz, 2012)

- ❖ El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas. “La función

determina la forma”, en lugar de que las tareas se acoplen en las estructuras ya establecidas.

- ❖ La optima efectividad del sistema estable organizacional y de los sistemas temporales como proyectos, comisiones, por medio de mecanismos de mejora continua, análisis del trabajo y recursos para feedback.
- ❖ El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivistas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que por lo tanto no es útil en la obtención de metas.

Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

Procesos del D.O.

Tanto en las organizaciones como las personas que en ellas trabajan están en constante cambio. Cuando revisan y modifican los objetivos, se establecen otros nuevos, se crean nuevos departamentos y realizar nuevos cambios nuevas tecnologías avanza inexorablemente contando con el personal que va desarrollando sus conocimientos en la empresa y poder solucionar inconvenientes que se susciten en las actividades diarias.

En cuanto al desarrollo organizacional consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional de intervención. El Desarrollo Organizacional exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Actualmente existe tres componentes básicos en todos los procesos del Desarrollo Organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa.



Gráfico N° 17: Procesos del D.O.

Elaborado por: Investigador

Problemas que resuelve el Desarrollo Organizacional

Personas	Estructuras
Comunicación	Posiciones estructurales del personal
Clima Organizacional	Diseños estructurales
Productividad	Tramos de control
Calidad	Flujos de comunicación
Motivación	Alcances de control
Capacitación Educacional	Tamaño
Conflictos	Tecnología
Grupos	Tecnología de alta información
Clientes	
Objetivos	
Departamentos y áreas	
Fusiones	
Adquisiciones	
Liderazgo	
Toma de decisiones	

Tabla 25: Problemas que resuelve el D.O.

Elaborado por: Investigador

En fin el Desarrollo Organizacional (DO) es útil donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial y esto pueda mejorar la situación.(Anaiz, 2012)

6.7.MODELO OPERATIVO



Gráfico N° 18: Modelo Operativo
Elaborado por: Investigador

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Una persona clave en la organización que conoce la empresa sabe los problemas a los que se está enfrentando, esto es muy útil para emprender con los cambios en materia de comunicación y organización, poniendo orden en la misma con la aplicación de un Modelo Organizacional para solucionar los inconvenientes encontrados en la empresa.

RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizada la investigación de acuerdo con las encuestas y los resultados que se ha obtenido, se puede verificar lo que se pretende demostrar en la hipótesis formulada. Para ello, es imprescindible realizar un proceso de recolección de datos en forma

planificada y de esta manera tener claro los objetivos, para analizarla y desarrollar un sistema adecuado, utilizando técnicas como la entrevista, la observación, el análisis y la síntesis.

ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS

En esta fase se establece que el Modelo Organizacional que se va a desarrollar siendo necesario especificar los procesos y estructuras de datos que se van a emplear para satisfacer la necesidad del usuario, por lo que debe existir una gran comunicación entre el usuario y el analista para conocer todas las necesidades y restricciones en el desarrollo de la aplicación.

PLANEACIÓN DE OBJETIVOS Y PROGRAMAS

En esta fase se pretende alcanzar los objetivos a través de un programa planificado, partiendo de la base de diagnóstico, con el conocimiento claro sobre las deficiencias encontradas y los mecanismos a utilizarse para encontrar soluciones a corto y mediano plazo.

Para evaluar el rendimiento del programa a implementarse, se debe trabajar en las conductas y actitudes encontradas en el talento humano, definir los temas sobre los cuales se proporcionará capacitación para lograr mejorar sus conocimientos, inducir a trabajar por resultados y alcanzar objetivos en forma integral como empresa, de tal manera que sus actitudes conductuales obedezcan a los objetivos planteados por la empresa.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

- **Objetivos de productividad:** que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.

- **Objetivos de desempeño:** que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
- **Objetivos de habilidades o destrezas:** que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
- **Objetivos de conocimientos:** que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
- **Objetivos del dominio afectivo:** que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

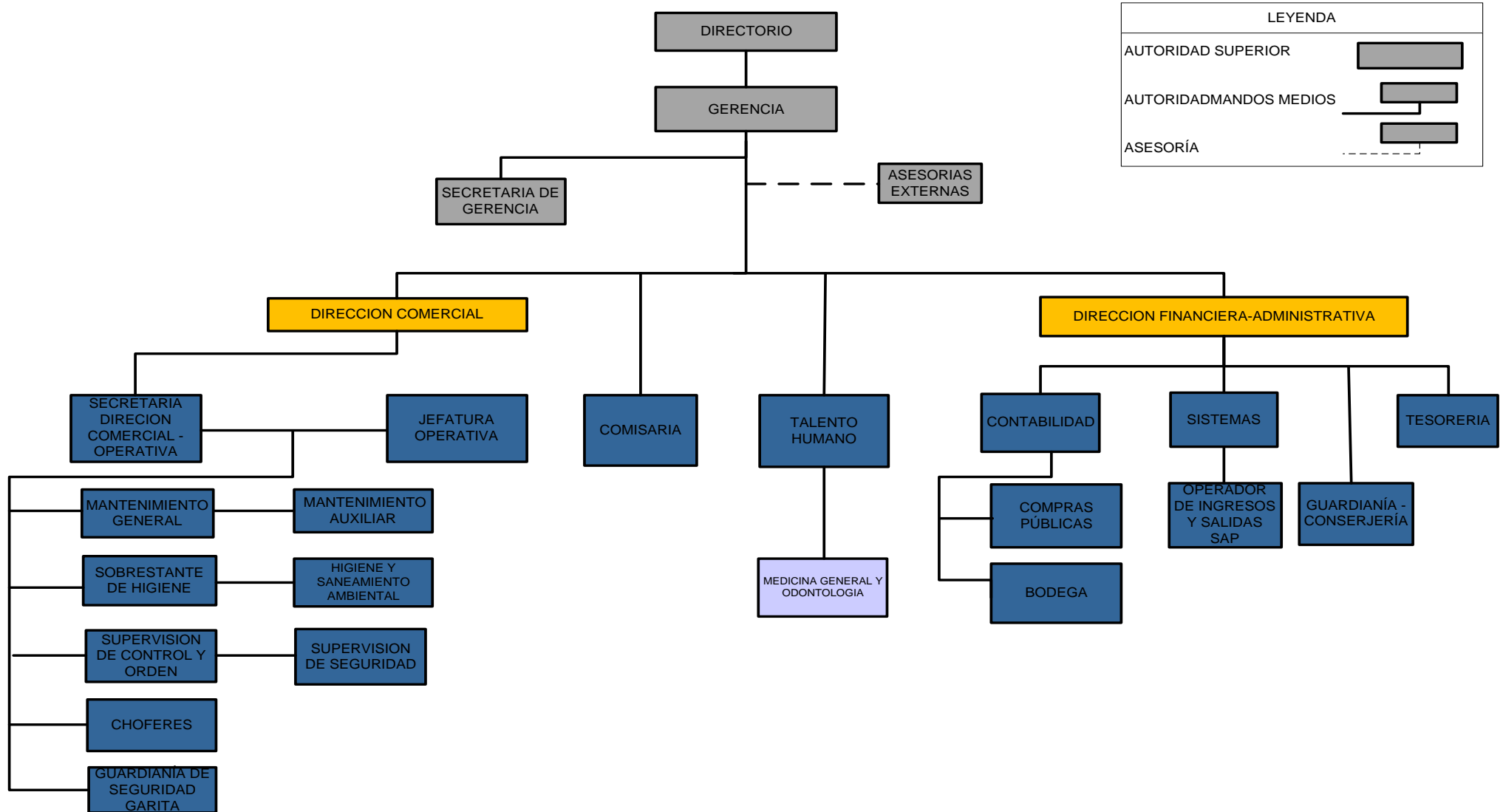
DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación

RETROALIMENTACIÓN

Es un requisito necesario para evaluar al personal, utilizando instrumentos y técnicas adecuadas, midiendo el grado de satisfacción en cada puesto de trabajo y su desempeño en la empresa, mediante entrevistas conforme a la realidad del problema encontrado con el propósito de encontrar la información que se requiere para aplicar el modelo organizacional propuesto, lo que garantizará obtener resultados positivos, para aprovechar las habilidades y destrezas del recurso humano y plantear una perspectiva en el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo, lográndose finalmente un estándar de calidad en el desempeño y un equilibrio entre las tareas y los fines de la empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EP-EMA



LEYENDA	
AUTORIDAD SUPERIOR	[Gráfico de caja gris]
AUTORIDAD MANDOS MEDIOS	[Gráfico de caja gris con línea de conexión]
ASESORÍA	[Gráfico de caja gris con línea de conexión punteada]

Gráfico N° 19: Organigrama Estructural
Elaborado por: Investigador

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EP-EMA

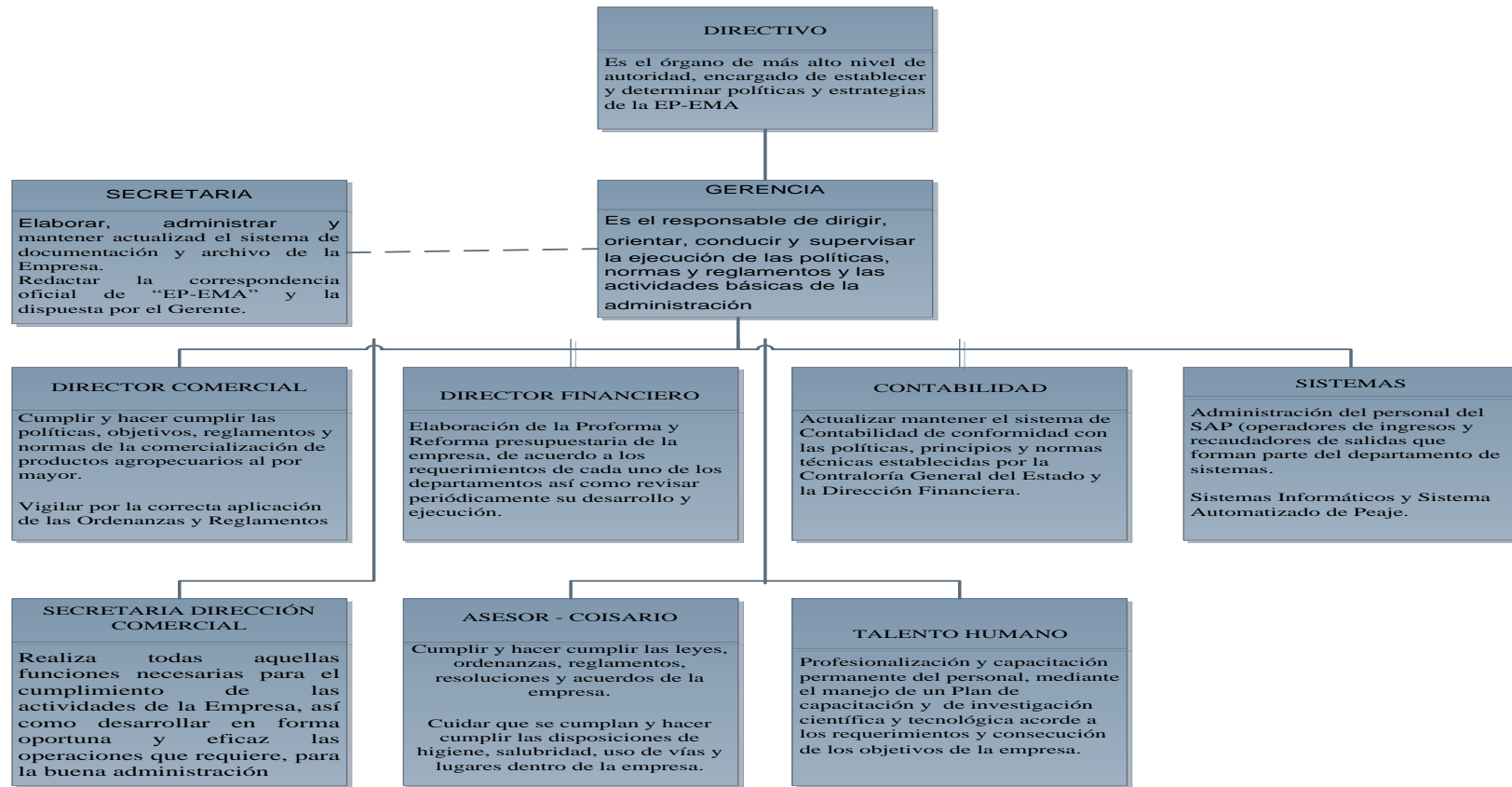




Gráfico N° 20: Organigrama Funcional

Elaborado por: Investigador



MANUAL DE FUNCIONES

	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 1 De 38
<p>MISIÓN</p> <p>Facilitar los procesos de intercambio, comercialización y distribución productiva de la zona central hacia el país, implementando políticas y embalaje de calidad con nuestra identidad territorial “Ambato hacia el Ecuador y el mundo”.</p>		
<p>VISIÓN</p> <p>Somos el centro de acopio y distribución de productos agropecuarios más grande del Ecuador.</p>		
Elaborado por: Ivone Vinuesa Herrera	Revisado por:	Autorizado por:

	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014
		Página: 2 De 38
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotar la infraestructura, equipamiento adecuado para el intercambio comercial de los usuarios de la EP-EMA. • Generar sistemas de control, ordenamiento e imagen, que permitan el aprovechamiento efectivo de los recursos institucionales. • Potenciar las capacidades de los actores, posicionando el comercio mayorista a nivel nacional e internacional. • Implementar Sistemas de información y comunicación que permitan transparentar la gestión. • Establecer los sustentos legales para la buena marcha de la empresa. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:



EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL

Fecha:

12 de Febrero 2014

Página:

3 De 38

INTRODUCCIÓN

La EP– Empresa Municipal Mercado Mayorista de la ciudad de Ambato, no cuenta con un Modelo Organizacional y de esta manera puedan tener conocimiento de sus deberes y responsabilidades y cumplir sus funciones, en cual el personal realicen su actividades de manera eficiente y cumplir con las metas del mismo, ya que el resultado del análisis situacional de la empresa uno de los problemas es no conocer sus funciones y con esto había conflictos y desacuerdos del personal.


Con el Diseño del Modelo Organizacional el objetivo es proporcionar una mejor organización en la EP-EMA con el fin de realizar sus actividades de acuerdo a sus funciones y el mejoramiento de la organización.


Elaborado por:


Ivone Vinueza Herrera


Revisado por:


Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 4 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: MIEMBROS DE LA DIRECTIVA		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: NINGUNA		
UNIDADES DEPENDIENTES: AUDITORIA INTERNA		
<p>OBJETIVO: Es organizar, dirigir y controlar y administrar el funcionamiento de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer el Liderazgo dinámico y ejecutar planes estratégicos determinados. • Desarrollar estrategias empresariales generales y alcanzar los objetivos y metas propuestos por la empresa. • Evaluar continuamente la ejecución y comparar los resultados reales con estándares de calidad de control de Gestión y autocontrol. • Proponer sistemas comunicativos administrativos y/o modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización. • Evaluar los requerimientos de la gerencia y tomar decisiones. • Adoptar medidas de control que garanticen eficiente operatividad en la empresa. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 5 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: GERENTE GENERAL - Gerente		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JUNTA DIRECTIVA		
UNIDADES DEPENDIENTES: SECRETARIA		
<p>OBJETIVO: Organizar, planificar, dirigir, controlar y administrar de forma eficiente el desarrollo orgánico funcional de la empresa y sus dependencias a fin de obtener rendimientos favorables en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública. • Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluida las resoluciones emitidas por el directorio. • Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio. • Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos en ejecución o ya ejecutados. • Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros. • Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios Expansión e Inversión y el presupuesto General de la empresa pública. • Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley. • Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiere la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 6 De 38
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible. • Designar al Gerente General Subrogante. • Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio. • Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocio, de conformidad con la normativa aplicable. • Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable. • Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna. • Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estratégicas de negocios competitivas. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 7 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA - Ser. Públ. de Apoyo 2		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Atender las necesidades de la gerencia, receptar, clasificar y archivar la correspondencia que ingresa a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, administrar y mantener actualizado el sistema de documentación y archivo de la Empresa. • Redactar la correspondencia oficial de “EP-EMA” y la dispuesta por el Gerente. • Elaborar las convocatorias a las reuniones del Directorio y coordinar la asistencia de sus miembros. • Recibir, ingresar y despachar la correspondencia interna y externa de “EP-EMA”. • Conferir copias certificadas o certificaciones de documentos de la Empresa, previa disposición del Gerente. • Implementar normas y procedimientos de conformidad con las técnicas modernas de documentación y archivo. • Administrar el archivo pasivo de “EP-EMA”. • Asistir a las sesiones del Directorio, tomar nota de lo tratado, levantar actas y elaborar un resumen de las resoluciones de cada sesión y presentar al Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 8 De 38
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar, mantener actualizado y en orden el registro y archivo de actas y documentos relacionados con los asuntos que se tratan en sesiones. • Organizar y mantener actualizado un archivo de recortes de prensa, publicaciones y fotografías que sean de interés para “EP-EMA”. • Elaborar y mantener actualizada la lista de proveedores. • Las asignadas por el Gerente con relación a los asuntos que se tratan en sesiones. • Llevar, mantener actualizado y en orden el registro y archivo de actas y documentos relacionados con los asuntos que se tratan en sesiones. • Organizar y mantener actualizado un archivo de recortes de prensa, publicaciones y fotografías que sean de interés para “EP-EMA”. • Elaborar y mantener actualizada la lista de proveedores. • Las asignadas por el Gerente con relación a los asuntos que se tratan en sesiones. • Organizar y mantener actualizado un archivo de recortes de prensa, publicaciones y fotografías que sean de interés para “EP-EMA”. • Llevar actualizada una hoja de vida de los empleados y trabajadores. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 9 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ASESORIA EXTERNA		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Resolver y actuar trámites legales conflictos y demás acciones jurídicas competentes a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar asesoramiento legal a la gerencia en todo lo concerniente a trámites legales y demás asuntos de orden legal. • Vigilar que el desempeño de la empresa, este dentro de los parámetros legales del estado. • Emitir criterios jurídicos respecto a los trámites y procesos de trabajo en la empresa. • Coordinar con todas las áreas departamentales de la empresa sobre asuntos diversos legales que se puedan presentar dentro de las funciones. • Control de las labores efectuadas por el personal en cumplimiento de sus funciones. • Interpretar leyes decretos y normas que afecten en cualquier aspecto de operaciones y funciones de la empresa. • Verificar las modificaciones del estatuto y los procesos de inscripción y presentación a los organismos pertinentes. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014
		Página: 10 De 38
DENOMINACIÓN DE PUESTO: DIRECCIÓN COMERCIAL – Serv. Públ. 7		
RELACION DE DEPENDENCIA: SECRETARIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Cumplir con las ventas planteadas, satisfacer la demanda en tiempo y forma y mantener informado a los directivos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos, reglamentos y normas de la comercialización de productos agropecuarios al por mayor. • Sugerir políticas de la comercialización de productos agropecuarios y mantener las buenas relaciones de la empresa con los usuarios del mercado. • Programar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de las diferentes unidades administrativas que integran la Dirección Comercial. • Vigilar por la correcta aplicación de las Ordenanzas y Reglamentos. • Participar en la elaboración de los planes y programas en coordinación de la Dirección Financiera y Gerencia. • Programar inspecciones para detectar infracciones y sancionarles de acuerdo a las normas en vigencia. • Participar en la realización de estudios y establecer la proyección de demanda y el consumo agrícola de la provincia y del país. 		
Elaborado por: Ivone Vinuesa Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha:	12 de Febrero 2014
		Página:	11 De 38
<ul style="list-style-type: none"> • Informar mensualmente a la Gerencia de las actividades desarrolladas por el área comercial, tales como: indicadores, comercialización, productos, etc. • Analizar las diferentes variaciones presentadas y tomar las decisiones necesarias, a fin de mejorar los índices respectivos. • Orientar y sugerir mejoras o nuevos procedimientos de trabajo en el área comercial, buscando la prestación de un servicio ágil y oportuno a los usuarios acorde al Plan General de Negocios. • Coordinar las actividades del Departamento Comercial con los demás departamentos de la empresa. • Las demás funciones contempladas en la Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y las que fueran asignadas por el Gerente. 			
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:	


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014
		Página: 12 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA - Serv. Públ. Apoyo 1		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: DIRECCIÓN COMERCIAL		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Cumplir con las ventas planteadas, satisfacer la demanda en tiempo, informando al Departamento Comercial de las actividades de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración de los planes y programas en coordinación de la Dirección Financiera y Gerencia. • Programar inspecciones para detectar infracciones y sancionarles de acuerdo a las normas en vigencia. • Participar en la realización de estudios y establecer la proyección de demanda y el consumo agrícola de la provincia y del país. • Informar mensualmente a la Gerencia de las actividades desarrolladas por el área comercial, tales como: indicadores, comercialización, productos, etc. • Analizar las diferentes variaciones presentadas y tomar las decisiones necesarias, a fin de mejorar los índices respectivos. • Orientar y sugerir mejoras o nuevos procedimientos de trabajo en el área comercial, buscando la prestación de un servicio ágil y oportuno a los usuarios acorde al Plan General de Negocios. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 13 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFATURA OPERATIVA - Serv. Públ. 5		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SECRETARIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Cumplir coordinar y controlar, solucionando problemas con los funcionarios de la EP-EMA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del personal a su cargo así como emitir sus respectivos informes. • Control de los informes con relación a los comerciantes de las diferentes naves de la EP-EMA. • Reuniones con comerciantes y dirigentes y usuarios de las diferentes Asociaciones de la EP-EMA para evacuar inquietudes, problemas y plantear soluciones. • Solucionar problemas entre comerciantes y usuarios de la EP-EMA que no han sido solucionados por los señores Supervisores. • Asistir a reuniones con funcionarios de la EP-EMA o sus dependencias para la coordinación de trabajo y solución de problemas. • Monitoreo a la EP-EMA por las noches para controlar que los señores guardias privados estén realizando sus labores adecuadamente. • Coordinar con los señores comerciantes estrategias para mejorar el control del comercio informal dentro de la EP-EMA. • Receptar quejas de los usuarios y comerciantes de la EP-EMA y proponer las soluciones más adecuadas. • Vigilar que las instalaciones, locales, puestos, bodegas, núcleos y cubículos de toda la empresa estén en condiciones óptimas para lograr una mejor atención a clientes, así mismo verificar que se cumplan las normas de comercialización, seguridad e higiene. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 14 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA OPERATIVA – Serv. Públ. Apoyo 1		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JEFE OPERATIVO		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Mantener actualizado y en orden el registro y archivo de actas y documentos relacionados con el jefe operativo y director comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, administrar y mantener actualizado el sistema de documentación y el archivo del jefe operativo y director comercial. • Redactar la correspondencia dispuesta por el jefe operativo y director comercial. • Recibir, ingresar y despachar la correspondencia interna y externa del jefe operativo y director comercial. • Implementar normas y procedimientos de conformidad con las técnicas modernas de documentación y archivo. • Administrar el archivo pasivo de jefe operativo y director comercial. • Recopilar, elaborar y mantener actualizada la lista de precios. • Atención al cliente personal y telefónicamente. • Elaboración de actas y multas. • Manejar mantener al día la agenda del jefe operativo y el director comercial. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha:	12 de Febrero 2014
		Página:	15 De 38
<ul style="list-style-type: none"> • Las demás asignadas por el jefe operativo y director comercial. • Colaboración cooperación en el tránsito. • Funcionar como apoyo del secretario del comité de adjudicación y llevar los archivos correspondientes del mismo. • Las demás funciones contempladas en la Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y las que fueran asignadas por el Gerente. 			
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:	


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha:	12 de Febrero 2014
		Página:	16 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: MANTENIMIENTO GENERAL – Serv. Públ. 1			
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JEFE OPERATIVO			
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA			
<p>OBJETIVO: Cumplir y hacer cumplir con las normas de seguridad industrial en todo lo que le corresponde a su área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos eléctricos de la EP-EMA. • Mantenimiento preventivo y correctivo de Los equipos electromecánicos del Sistema automatizado de peaje de la EP-EMA. • Asistencia Técnica Inmediata a los operadores de ingreso y salida en fallas de los equipos del sistema. • Cumplir y hacer cumplir con las normas de seguridad industrial en todo lo que le corresponde a su área. • Coordinación y apoyo al supervisor de sistemas en cuanto al mantenimiento del Sistema Automatizado de Peaje así como a su personal que labora en esta área. • Las demás funciones contempladas en la Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y las que fueran asignadas por el Gerente. 			
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:	


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 17 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SOBRESTANTE DE HIGIENE		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JEFE OPERATIVO		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Coordinar reuniones permanentes con las distintas unidades de la administración para ejercer acciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales en cuanto a la gestión de limpieza y ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación permanente del trabajo asignado al personal de limpieza. • Ejercer iniciativas que favorezca la gestión ambiental institucional. • Control de la asistencia al personal de limpieza. • Realizar informes permanentes de las acciones realizadas a la jefatura inmediato superior. • Promover el trabajo en equipo y el control del clima laboral. • Informar de las novedades que afecten la buena marcha de la institución. • Ejercer acciones de limpieza y control del ordenamiento de los predios de la EP-EMA. • Procurar la limpieza permanente de las instalaciones de la EP-EMA. • Las demás funciones contempladas en la Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y las que fueran asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinuesa Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha:	12 de Febrero 2014
		Página:	18 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: PERSONAL DE LIMPIEZA			
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SOBREESTANTE DE HIGIENE NINGUNA			
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA			
<p>OBJETIVO: Cumplir con las acciones limpieza para el mejoramiento e imagen de la EP-EMA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer acciones limpieza y control del ordenamiento de los predios de la EP-EMA. • Procurar la limpieza permanente de las instalaciones de la EP-EMA. • Coordinación directa con la supervisión de limpieza en acciones de mejoramiento de la limpieza. • Informar a la instancia superior de las novedades suscitadas durante la operación de limpieza. • Informar de las necesidades permanentes de limpieza para el mejoramiento de su gestión. • Las demás funciones contempladas en la Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y las que fueran asignadas por el Gerente. 			
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:	


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 19 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CONTROL Y ORDEN		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SUPERVISOR DE CONTROL Y ORDEN		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Cumplir con la comercialización de la EP-EMA mediante un sistema operativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes permanentes de la gestión realizada a la jefatura inmediata superior. • Control de Horarios de los actores que interviene en la comercialización de los diversos productos. • Control del ordenamiento de los espacios de utilización del comercio. • Ejercer acciones de sanción a los actores infractores de las leyes ordenanzas, resoluciones y disposiciones emitidas por la administración con el fin de cumplir los objetivos institucionales. • Control de Asistencia a los actores de la comercialización que se han asignado espacios para la comercialización de productos. • Control de aseo y presentación personal de los actores que intervienen en la comercialización de la EP-EMA. • Control permanente de precios, peso, calidad y presentación de los productos comercializados. • Ejercer iniciativas de mejoramiento de los sistemas de comercialización que coadyuven a cumplir los objetivos institucionales. • Control del comercio no autorizado por las disposiciones internas de la EP-EMA. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 20 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: CHOFER		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JEFATURA OPERATIVA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Coordinar con los operativos y controlar con los supervisores de las naves.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación operativa de control con supervisores de tránsito, naves, higiene etc. • Traslado del personal de la empresa a encomiendas compras y traslado de materiales y recursos de la empresa. • Traslado a reuniones del personal administrativo. • Cuidado, mantenimiento y limpieza semanal del vehículo encargado. • Tramites de matriculación vehicular. • Apoyo en operativos designados y en operativos de tránsito vehicular. • Las demás que su cargo requiera y que se le asigne con el fin de cumplir los objetivos institucionales. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 21 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: GUARDIAN - Serv. Públ. Apoyo 1		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: JEFE OPERATIVO		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Control y mantenimiento de las instalaciones de la EP-EMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura y Cierre de las puertas de ingreso y salida del Mercado. • Llevar el control de las luces dentro de las instalaciones de la Empresa. • Llevar el control y entrega de los artículos decomisados. • Llevar control permanente de las instalaciones de la EP-EMA. • Llevar el control de la bodega en coordinación con la unidad de bodega de la institución. • Llevar el registro físico de la bodega de la empresa. • Llevar el control de los guardias de seguridad. • Control y mantenimiento conjuntamente con el encargado del Mantenimiento General y Electromecánico del generador de energía eléctrica. • Responsable de todos los bienes a su cargo. • Coordinación con el equipo de limpieza para cumplir los objetivos institucionales. • Despacho de comunicaciones de la administración. • Realizar pago de servicios de la EP-EMA. • Apoyo al tránsito vehicular. • Las demás funciones contempladas en la Leyes, Reglamentos, Ordenanzas y las que fueran asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinuesa Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 22 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: COMISARIO		- Serv. Públ. 2
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas, reglamentos, resoluciones y acuerdos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidar que se cumplan y hacer cumplir las disposiciones de higiene, salubridad, uso de vías y lugares dentro de la empresa. • Mantener y garantizar la exactitud de pesas, medidas y calidad de los productos que se expendan en los diversos locales comerciales de la jurisdicción. • Reglamentar, previa aprobación del Gerente, el funcionamiento de ventas ambulantes, procurando reducir al mínimo tal sistema de comercio y supervigilar que las disposiciones sobre el particular tenga cumplida ejecución. • Controlar la propaganda que se haga para avisos comerciales, carteles y demás medios, y perseguir las que hicieren contraviniendo la ordenanza mediante el empleo de alta voces. • Poner a los infractores a órdenes de la Policía Nacional o institución correspondiente cuando sale de su competencia. • Investigar y establecer las infracciones en todo lo relacionado a la afectación directa o indirecta con la empresa. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 23 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: TALENTO HUMANO - Serv. Públ. 2		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Información comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el Directorio de la empresa pública como estratégica y sensible a los interés de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de los objetivos de la empresa. • Definición de las estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidades, especialidades. • Crear un sistema de remuneraciones variable, que se orienten a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, cumplimiento de las metas empresariales. • Evaluación periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas. 		
Elaborado por: Ivone Vinuesa Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: Página:
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos podrá disponer el inicio y sustanciación del respectivo sumario administrativo e imponer la sanción correspondiente, si ha cometido faltas en contra de la institución y todo lo que contemple la Ley Orgánica del Servicio Público. • Llevar a cabo procesos de contratación de talento humano de acuerdo a disposiciones de Gerencia en estricto cumplimiento a la ley. • Elaborar el calendario de vacaciones en coordinación con las unidades administrativas de “EP-EMA”. • Llevar actualizada una hoja de vida de los empleados y trabajadores. • Elaborar los roles de pago mensual; elaborar y cancelar las planillas del IESS; así como también cancelar los préstamos quirografarios, vía internet y el pago mediante débito bancario. • Controlar y emitir los informes generados por el registro biométrico de la EP-EMA. • Emitir un informe mensual de asistencia de todos los funcionarios y empleados de la empresa para su control y sanción si fuere el caso, a su vez entregar una copia a la dirección financiera para el pago de los haberes y en caso de existir horas extra deberá encontrarse plenamente justificado y aprobado por los jefes inmediato superiores. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014
		Página: 25 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: DIRECCIÓN FINANCIERA – Serv. Públ. 7		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la Proforma y Reforma presupuestaria de la empresa, de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los departamentos así como revisar periódicamente su desarrollo y ejecución. • Establecer manuales de control y procedimientos de control interno previo al gasto para la buena administración de los recursos financieros. • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas técnicas de control interno. • Establecer el calendario de pagos y asegurar el financiamiento para liquidar oportunamente las obligaciones. • Asegurar que la institución disponga de un sistema contable adecuado que permita presentar los informes financieros requeridos por el Nivel Ejecutivo, la Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas y otras Instituciones públicas. • Intervenir en avalúos, bajas remates y entrega-recepción de los bienes de la empresa. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 26 De 38
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la eficiente y oportuna utilización de los recursos financieros y materiales así como la recaudación oportuna de los fondos. • Asesorar a la Gerencia y demás unidades administrativas sobre aspectos económico-financieros. • Solicitar los materiales y/o equipos necesarios para la buena marcha de la Dirección. • Establecer las políticas de manejo de inventarios físicos de la empresa acorde con las normas de control interno de la Contraloría General del Estado. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 27 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: CONTABILIDAD		- Serv. Públ. 5
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINUNA		
<p>OBJETIVO: Actualizar mantener el sistema de Contabilidad de conformidad con las políticas, principios y normas técnicas establecidas por la Contraloría General del Estado y la Dirección Financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes relacionados con los activos, pasivos y patrimonio, Ingreso y otros gastos de la dependencia de la empresa. • Mantener el control contable sobre los inventarios de la institución. • Aplicar el control interno previo, sobre compromisos, gastos y desembolsos en todas las operaciones y transacciones de la empresa, determinando la propiedad, legalidad y veracidad. • Preparar y presentar balances e informes financieros mensuales y anuales de la situación presupuestaria. • Preparar cheques y comprobantes en base a la documentación aprobada por el Gerente si fuere el caso. • Administrar el archivo de Contabilidad. • Mantener actualizado un registro de los Reglamentos, normas, técnicas, instructivos relacionados con la contabilidad. • Llevar movimiento de cuentas especiales de ingresos, gastos, inversiones, servicio de la deuda de “EP-EMA”, preparar análisis económico de las variaciones periódicas de las cifras contables y comportamiento de las mismas, a fin de establecer flujo de fondos y cupo de gastos. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: Página:
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de formularios envío vía internet y cancelación mediante débito bancario de impuestos al valor agregado, retenciones en la fuente mensualmente, impuesto a la renta anualmente, y demás formularios necesarios para cumplir con las regulaciones tributarias, reporte de anexos ATS mensualmente, revisión de la información, impuesto a la renta, anexo en relación de dependencia anualmente y las demás que fueren necesarias. • Elaborar los Balances de Comprobación, General, Mensuales, Acumulados y de Resultados y presentar a Gerencia para la toma de decisiones; como también realizar asientos, regulación y cierre contable; preparar, revisar y mantener estados de recaudación, movimiento de bienes, valores y especies, a fin de conocer oportunamente los estados de morosidad y así emprender las acciones correspondientes y estrategias de recuperación de valores y cuentas por cobrar. • Trámites de recuperación de IVA. • Presentar informes de cierre presupuestario de acuerdo a la Ley o la normativa vigente. • Elaboración mensual de los roles de pago. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 29 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ANALISTA DE COMPRAS PÚBLICAS – Serv. Públ. 1		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: CONTABILIDAD		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Tener un informe de las ofertas y cotizaciones de bienes, suministros y materiales y ponerlos a consideración del Director Financiero para proceder de acuerdo con las Leyes y normas vigentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones de los bienes muebles, suministros y materiales en base a las solicitudes enviadas por los órganos administrativos de la empresa. • Coordinar las diferentes áreas de la Dirección Financiera para determinar si existen recursos para las adquisiciones solicitadas. • Mantener registros de los principales proveedores del mercado nacional y provincial. • Solicitar ofertas y cotizaciones de los diferentes pedidos de adquisiciones. • Realizar las gestiones necesarias a tiempo para el pago de los servicios Básicos de la EP-EMA. • Efectuar todas las adquisiciones autorizadas por la empresa. • Realizar trámites de importación de bienes, equipos, etc., requeridos por la empresa, de acuerdo a los procedimientos legales establecidos. • Solicitar el asesoramiento para la adquisición de los materiales con normas técnicas establecidas. • Las demás funciones contempladas en la Ley de Contratación Pública y demás leyes, Reglamentos, resoluciones y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 30 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: BODEGA		- Serv. Públ. Apoyo 3
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: CONTABILIDAD		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Realizar los inventarios físicos de activos y bienes de control así como mantenerlo actualizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la solicitud de compra que corresponde a los requerimientos de los empleados y trabajadores de la empresa. Para esto el proveedor envía a bodega la proforma (s) para aprobar la adquisición y realizar la compra. • Hacer firmar las solicitudes de compras, a cada persona encargada: Solicitante, Bodeguera y Director Financiero, para que la persona responsable de presupuesto certifique las partidas, y continúe con el trámite de adquisición. • Al recibir el activo fijo, material, especies valoradas, suministros y servicio verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema. • Entregar las facturas, solicitud de compra a contabilidad. • Elaborar la Orden de Compra y entregar a Compras Públicas. • Entrega/recepción de los activos fijos, materiales, suministros, especies valoradas, bienes de consumo y uso y las herramientas a los solicitantes. • Llevar un control de los activos fijos, materiales, suministros, especies valoradas, bienes de consumo y uso y las herramientas entregadas. • Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnicos no lo ocuparon. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 31 De 38
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir comunicados al departamento financiero en cuestiones de pérdidas, bajas y reposiciones de los bienes de la empresa. • Llevar un control de la utilización de los vehículos de la empresa así como la dotación del combustible de acuerdo a las normas de control interno de la contraloría general del estado. • Realizar el trámite legal correspondiente para todos los bienes que se den de baja y/o hayan cumplido su vida útil. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 32 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD–Serv. Públ. Apoyo 2		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: CONTABILIDAD		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Mantener actualizado el archivo de proveedores y beneficiarios de la EP-EMA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de los ingresos de la EP-EMA preparados y aprobados por tesorería, en el sistema contable. • Preparar cheques y comprobantes en base a la documentación aprobada por el Gerente si fuere el caso, ingreso al sistema de contabilidad y su revisión periódica. • Elaboración de comprobantes de retención. • Elaboración del anexo transaccional, mensual de todos los comprobantes existentes. • Llevar el movimiento de cuentas especiales de ingresos, gastos, inversiones, servicio de la deuda de “EP-EMA”, preparar análisis económico de las variaciones periódicas de las cifras contables y comportamiento de las mismas, a fin de establecer flujo de fondos y cupo de gastos. • Administrar el archivo de Contabilidad. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:


	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 33 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SISTEMAS - Serv. Públ. Apoyo 3		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: DIRECCIÓN FINANCIERA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Administración del personal del SAP (operadores de ingresos y recaudadores de salidas que forman parte del departamento de sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración del Departamento de Sistemas Informáticos y Sistema Automatizado de Peaje. • Administración de los sistemas informáticos (Hardware y Software) con los que trabajan todas las dependencias de la empresa. • Administración de la red de comunicación interna. • Mantenimiento preventivo como correctivo de los equipos informáticos. • Instalación y configuración de nuevos equipos informáticos. • Emisión de informes de recaudación de las garitas del sistema SAP. • Emisión de cartera vencida de los arrendatarios de la empresa. • Solución de inconvenientes en las garitas de ingreso y salida. • Administración del sistema cabildo de acuerdo a las normas vigentes y cumplimiento de la ley. • Archivo de las solicitudes, ordenes de cambios y bajas debidamente justificados y autorizados estrictamente por la gerencia en el catastro de los arrendatarios de la empresa. 		
Elaborado por: Ivone Vinuesa Herrera	Revisado por:	Autorizado por:

	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: Página:
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica a usuarios internos. • Prestar los conocimientos a la solución de problemas e inconvenientes que se dé con todas las áreas de trabajo. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:

	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 35 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: AUXILIAR DE SISTEMAS– Serv. Públ. Apoyo3		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: SISTEMAS		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Informar por escrito cualquier novedad en el manejo del sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emitir y entregar tickets a usuarios que ingresan con vehículos a la empresa. • Verificar si al ingreso de vehículos estos están con carga o sin carga. • Cuidado y mantenimiento de los sitios de trabajo (garitas). • Cuidado de los dispositivos y/o equipos con los cuales se realizan las actividades. • Realizar encuestas y entrevistas de acuerdo a las necesidades de la empresa. • Mantenimiento, limpieza y aseo de los sitios de trabajo. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el supervisor de sistemas y el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinuesa Herrera	Revisado por:	Autorizado por:

	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 36 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: TESORERIA - Serv. Públ. 5		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: DIRECCIÓN FINANCIERA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Informar mensualmente sobre el vencimiento de todos los títulos de crédito que se encuentran en mora, agilizar su cobro, según los trámites jurisdicciones respectivos, y mantener actualizado el inventario de cartera vencida e informar solicitar su baja de ser el caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recaudar todas las rentas de la empresa tales como impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, etc.; así como también todos los ingresos de la empresa en la forma en que fueron recibidos, así como controlar la recaudación, y custodiar valores de la Empresa, con el fin de garantizar su recaudación y la disponibilidad oportuna de recursos para financiar las obligaciones. • Establecer un sistema de registro, custodia y control de los valores fiduciarios, garantías, pólizas de seguros, acciones, especies valoradas y demás cuantías fiduciarios a favor de la Empresa. • Depositar diariamente en la cuenta bancaria respectiva todos los ingresos de la empresa en la forma en que fueron recibidos. • Remitir diariamente la Contabilidad, la documentación referente a ingresos y egresos, así como los comprobantes de depósito bancario. • Efectuar los pagos autorizados emisión de cheques y transferencias. • Responsable de las especies valoradas a su cargo y llevar registros auxiliares de todas las especies valoradas de la empresa. • Revisar e informar mensualmente sobre el vencimiento de todos los títulos de crédito que se encuentran en mora, agilizar su cobro, según los trámites jurisdicciones respectivos, y mantener actualizado el inventario de cartera vencida e informar solicitar su baja de ser el caso. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:

	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014 Página: 37 De 38
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar cheques si fuere el caso y realizar las transferencias a los beneficiarios previa verificación de la documentación sustentadora y legal. • Mantener actualizado un inventario de cartera vencida e informar a la Dirección Financiera y Gerencia sobre su movimiento. • Observar ante el Director Financiero sobre Órdenes de Pago, cheques, transferencias automatizadas, y comprobantes parciales de egreso que se encuentre ilegales y que infrinjan Ordenanzas del presupuesto. • Comprobar los valores emitidos del Sistema Automatizado de Peaje computarizado con los reportes de depósito de los tickets del sistema emitidos por las garitas de salida. • Controlar todos los días las secuencias de tickets para recaudación. • Realizar pagos debidamente legalizados, con sus respectivos justificativos, esto es la documentación de respaldo como son memorando, aprobación, factura, comprobante de retención, de acuerdo al plan presupuestario y la existencia de los recursos en la partida correspondiente. • Revisar órdenes de pago, a fin de verificar corrección numérica y el cumplimiento de requisitos establecidos en las leyes respectiva y efectuar pagos autorizados por el señor Gerente, previo las deducciones o retenciones legales correspondientes y mantener en custodia la documentación de respaldo de los egresos. • Realizar arqueos sorpresivos al Personal de Recaudación. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:

	EMPRESA PÚBLICA – MERCADO MAYORISTA AMBATO	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	Fecha: 12 de Febrero 2014
		Página: 38 De 38
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: RECAUDADOR - Serv. Públ. Apoyo 2		
RELACIÓN DE DEPENDENCIA: TESORERIA		
UNIDADES DEPENDIENTES: NINGUNA		
<p>OBJETIVO: Elaboración de comprobantes de todos los rubros recaudados y envío de estos al área de contabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al público en la recaudación de arriendos, venta de formularios, publicación de pliegos de obras, multas, arriendos eventuales, garantías y otros. • Extender certificaciones de pagos a los usuarios del Mercado Mayorista. • Para la recaudación de los arriendos, revisará la información de cobro y entrega de títulos de pago a los usuarios. • Solicitará los reportes al señor Supervisor de Sistemas, en base a estos procederá a la verificación de documentos y tickets utilizados para la recepción del dinero de los señores recaudadores de garitas, entregando una copia del reporte con sello y rubrica de responsabilidades. • Por arriendos eventuales y garantías se verificara la autorización de cobro y la elaboración de las facturas manuales. • Recaudación por concepto de especies valoradas. • Conteo de dinero de la recaudación total y su respectivo cuadro de caja. • Elaborar el recibo de remisión, papeletas de depósito para el traslado del dinero a la empresa de servicio de transporte de dinero hacia el banco. • Archivar la documentación generada en la actividad diaria. • Las demás funciones contempladas en la Ley, Reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente. 		
Elaborado por: Ivone Vinueza Herrera	Revisado por:	Autorizado por:

Flujograma de procesos

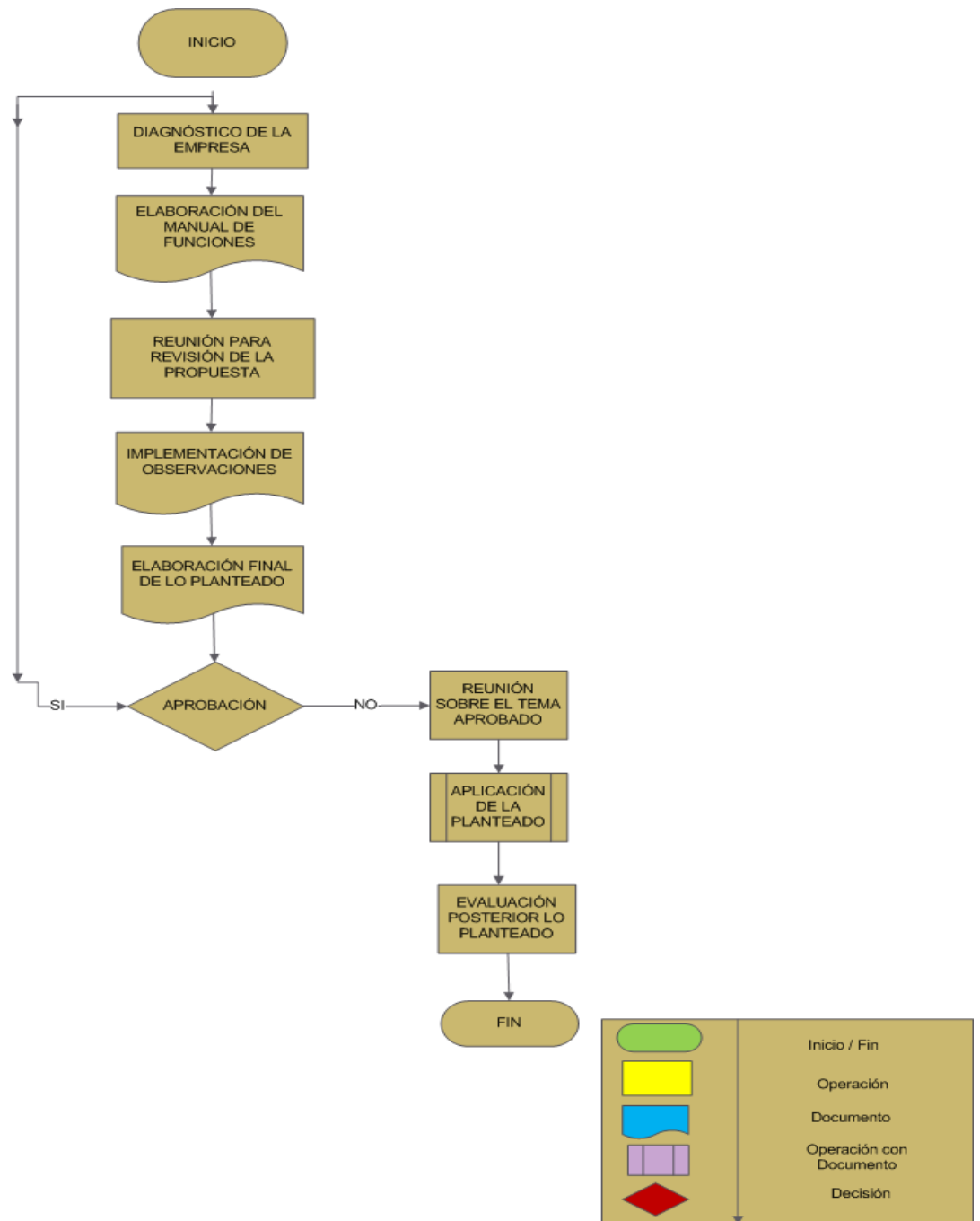


Gráfico N° 21 Flujograma de Procesos
Elaborado por: Investigador

ORDENANZA Y CREACIÓN DE LA EP- EMPRESA MUNICIPAL MERCADO MAYORISTA AMBATO

TUTLO I DE LAS POLÍTICAS, OBJETIVOS, COMPETENCIAS Y VALORES INSTITUCIONALES

CAPÍTULO I DE LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Art. 1. Políticas institucionales.- LA EP- Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, adopta las siguientes políticas institucionales:

- a) Participación ciudadana de manera concertada con todos los actores sociales del cantón, a efectos de generar desarrollo social equitativo y solidario.
- b) Movilización de esfuerzos para dotar a la EP- Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato, de una infraestructura administrativa, material y humana, que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- c) Fortalecimiento y desarrollo institucional, a base de un óptimo aprovechamiento de los recursos y esfuerzos sostenidos, para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc. que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de los miembros directivos de la EP-EMA.
- d) Preservación y encausamiento de los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- e) Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes niveles organizacionales de trabajo.
- f) Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

CAPÍTULO II

DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Art. 2. Objetivos institucionales.- La EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato implanta los siguientes objetivos institucionales:

- a) Mejorar la calidad de comercialización de productos, en el marco de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, a través del impulso de las fortalezas de la ciudadanía mediante la aplicación de una política participativa.
- b) Concebir como propios los objetivos establecidos en el plan nacional del buen vivir.
- c) Planificar siguiendo los principios de conservación, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.
- d) Prestar servicios públicos de interés cantonal directamente y/o en colaboración con los organismos del Estado.
- e) Cumplir con los demás objetivos que les señalen la Constitución y las leyes.

CAPÍTULO III

DE LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Art. 3.- Competencias institucionales.- Son competencias exclusivas de la EP-EMA, las determinadas en el Art. 264 de la Constitución de La República del Ecuador, establece que los gobiernos municipales en el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas cantonales;

Art. 4.- La EP-EMA, tendrá las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley. (Art. 264 de la Constitución de la República del Ecuador):

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.
4. Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.
5. Planificar, regular y controlar el tránsito dentro de la empresa.

6. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo de la misma, de acuerdo con la ley.
7. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.
8. Gestionar los servicios de protección y control.
9. Gestionar los servicios de Médico Odontológico.
10. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

CAPÍTULO IV DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

Art. 6.- Valores institucionales.- La EP-Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato constituye los siguientes valores institucionales:

- a) **Compromiso.-** Con los intereses del cliente.
- b) **Lealtad.-** Hacia la institución y las ciudadanas y ciudadanos del cantón.
- c) **Honradez.-** En el manejo de los recursos económicos del Estado.
- d) **Respeto.-** A las personas, su cultura, tradiciones y vivencias.
- e) **Solidaridad.-** Con los grupos vulnerables del cantón.
- f) **Equidad.-** Distribución equilibrada de los productos y/o comercialización.
- g) **Agilidad.-** En el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades del cliente.
- h) **Responsabilidad.-** Para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad, en el servicio.
- i) **Transparencia.-** En todos los actos de la administración pública.

EMPRESA PÚBLICA -EMPRESA MUNICIPAL MERCADO MAYORISTA AMBATO CONSIDERANDO

Que, La Constitución de La República del Ecuador en el Art. 264, numeral 4, establece que los gobiernos municipales tienen como competencia exclusiva el prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezcan la ley.

Que, el artículo 31 de la Constitución de la República del Ecuador establece que “Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural.

Que, el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador señala que “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

Que, el artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador cuando se refiere a los derechos de libertad, reconoce y garantiza a las personas, entre otros derechos el establecido en el numeral 15, cuando dice “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”.

Que el artículo 76 de la Constitución de la República del Ecuador dice: “En todo proceso en el que se determinen derechos y obligaciones de cualquier orden, se asegurará el derecho al debido proceso que incluirá las siguientes garantías básicas:

1) Las resoluciones de los poderes públicos deberán ser motivadas. No habrá motivación si en la resolución no se enuncian las normas o principios jurídicos en que se funda y no se explica la pertinencia de su aplicación a los antecedentes de hecho. Los actos administrativos, resoluciones o fallos que no se encuentren debidamente motivados se consideraran nulos. Las servidoras o servidores responsables serán sancionados.

Que, el artículo 319 de la Constitución de la República del Ecuador, “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.”

Que, el artículo 325 de la Constitución de la República del Ecuador expresa que “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.”

Que, el artículo 329 de la Constitución de la República del Ecuador en el inciso tercero puntualiza que “Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones. Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo.

Que, los artículos 267, 277, 278, 283 del Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, establece las modalidades de gestión que los gobiernos seccionales autónomos podrán optar para la prestación del servicio, ya sea a través de contrato, gestión compartida entre los diversos gobiernos autónomos descentralizados; por la delegación a la economía social y solidaria y a la iniciativa privada; directa; o la cogestión a otro nivel de gobierno autónomo descentralizado con la comunidad; y por empresas públicas de economía mixta.

Que, El Artículo 383 COOTAD dice: Potestad resolutoria.- Corresponde a los directores departamentales o quienes hagan sus veces en la estructura organizacional de los gobiernos autónomos descentralizados, en cada área de la administración, conocer, sustanciar y resolver solicitudes, peticiones, reclamos y recursos de los administrados, excepto en las materias que por normativa jurídica expresa le corresponda a la máxima autoridad administrativa.

Los funcionarios de los gobiernos autónomos descentralizados que estén encargados de la sustanciación de los procedimientos administrativos serán responsables directos de su tramitación y adoptarán las medidas oportunas para remover los obstáculos que impidan, dificulten o retrasen el ejercicio pleno de los derechos de los interesados o el respeto a sus intereses legítimos, disponiendo lo necesario para evitar y eliminar toda anomalía o retraso en la tramitación de procedimientos.

Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Artículo 1 AMBITO.- Las disposiciones de la presente ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, escisión y liquidación de empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas.

Que, la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el Artículo 5 dice: la creación de empresas públicas se hará: 2. Por acto normativo expedido por los gobiernos autónomos descentralizados.

Que, en la ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Empresa Pública- Empresa Municipal Mercado Mayorista Ambato Art.4 de las políticas literal q) Aplicar condiciones de comercialización, sistemas de peso y medida, calidad de los productos ofertados, de acuerdo a normas internas y otras vigentes del INEN.

Ídem Art.5 Funciones y Atribuciones literal a) Planificar y gestionar los aspectos de la finalidad empresarial; d) Aplicar en la gestión empresarial criterios económicos, financieros y de servicio.

Ídem Art.8 De las Atribuciones y funciones del directorio.- p) Aprobar y expedir resoluciones, reglamentos internos generales o especiales, requeridos para el desenvolvimiento administrativo.

Ídem Art.11 Atribuciones y deberes de la Gerencia General literal b) Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el directorio.

MATRIZ DEL MODELO OPERATIVO EP-EMA 2014

N°	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RECURSO	RESPONSABLE	MESES/DÍAS
1.	Reunión con el Gerente de la EP-EMA	Analizar la situación actual de la empresa	Humano Tecnológico	Gerente - Investigadora	1 día
2.	Entrevista al personal de la EP-EMA	Elaboración de los resultados investigados en la EP-EMA	Humano Tecnológico	Investigadora	5 días
3.	Diagnóstico de estudio para realizar un Modelo de Desarrollo Organizacional	Elaboración del Modelo de Desarrollo Organizacional	Humano Tecnológico	Gerente - Administrador - Personal de la EP-EMA e Investigadora	15 días
4.	Reunión con los directivos de la EP-EMA	Implementación sobre el estudio realizado en la EP-EMA	Humano Tecnológico	Gerente - Administrador Personal de la EP-EMA e Investigadora	2 meses
5.	Establecer organigramas estructurales y funcionales	Aplicación de organigramas estructurales-funcionales de la EP-EMA	Humano Tecnológico	Administrador - Investigadora	5 días
6.	Aprobación de la Aplicación del Modelo Desarrollo Organizacional	Elaboración final del Modelo de Desarrollo Organizacional	Humano Tecnológico	Gerente - Personal de la EP-EMA	15 días
7.	Evaluación posterior sobre aplicación del Modelo del D.O.	Evaluación posterior sobre aplicación del Modelo del D.O.	Humano Tecnológico	Investigadora	3 meses

Tabla 26: Matriz Modelo Operativo
Elaborado por: Investigador

Desarrollo de la Matriz del Modelo Operativo

1.- Reunión con el Gerente de la EP-EMA

Se realizará una reunión previa analizando la situación actual de la empresa para el mejoramiento de la misma y proceder con lo planteado.

2.- Diagnóstico de estudio para realizar el Modelo de Desarrollo Organizacional

Para diseñar el modelo organizacional se iniciará con la fase de diagnóstico de acuerdo a la situación actual de la empresa y de esta manera proceder a realizar con la propuesta planteada para el mejoramiento de la EP-EMA.

3.- Elaboración del Manual Orgánico Funcional de la EP-EMA

Con la información obtenida antecedentes investigados se procederá a diseñar el modelo organizacional para la primera fase de prueba de acuerdo con la propuesta planteada.

4.- Reunión preliminar para la revisión del documento

Se procederá a la revisión del documento del primer borrador del Manual Orgánico Funcional con la presencia del Gerente y los directivos, para corregir comentar de la propuesta y sugerencias para el desarrollo del diseño del modelo organizacional.

5.- Elaboración final del modelo organizacional

Se procederá de acuerdo con la revisión aprobación y legalización de la propuesta planteada para la elaboración del modelo organizacional para el mejoramiento de la empresa.

6.- Establecer organigramas estructurales y funcionales

Se realizará los organigramas estructurales y funcionales para el mejoramiento de la empresa y de esta manera realizar sus actividades teniendo conocimiento de sus funciones.

7.- Aprobación del Modelo de Desarrollo Organizacional

De acuerdo con el diseño del modelo organizacional de esta manera tener conocimiento de sus actividades que se tiene actualmente en la empresa, el departamento de Talento Humano tendrá la obligación de implementar los nuevos mecanismos operativos de trabajo que requiere la empresa como es el Reglamentos, manuales, instructivos y otras técnicas para mantener la eficiencia en el trabajo y las buenas relaciones laborales.

8.- Evaluación posterior sobre la aplicación del Modelo del Desarrollo Organizacional.

Es recomendable comunicarle al Gerente de la EP-EMA que con la aplicación de la propuesta se evaluara la aplicación en los próximos seis meses, posteriormente se verificará la aplicación del Modelo Organizacional.

6.8. ADMINISTRACIÓN

6.8.1. Presupuesto

La gerencia y los directivos de la EP-EMA, son los encargados de administrar la presente propuesta para mejorar la gestión empresarial de la misma, tomando en cuenta la optimización de los recursos y la flexibilidad del cambio organizacional y el trabajo en equipo, factores clave que permitirán el desarrollo. A continuación detallaremos los materiales e implementos que se necesita.

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO
1	Elaboración del Modelo de Desarrollo Organizacional	Diseñar el Modelo Organizacional para el mejoramiento de la empresa	Humano Tecnológico Económico	Gerente- Administrador- Investigadora	50,00
2	Elaboración del Manual Orgánico Funcional de la EP-EMA	Diseño del Manual Orgánico Funcional de la EP-EMA	Humano Tecnológico Económico	Gerente Administrador- Investigadora	40,00
3	Elaboración y modificar el Reglamento Interno de la EP-EMA	Conocimiento previo sobre las leyes de la empresa	Humano Tecnológico Económico	Gerente- Administrador- Investigadora	50,00
4	Elaboración final del Modelo Organizacional	Revisión y legalización del diseño	Humano Tecnológico Económico	Gerente Administrador- Investigadora	40,00
5	Establecer organigramas estructurales y funcionales	Aplicación de organigramas estructurales- funcionales- reglamento interno de la EP-EMA	Humano Tecnológico Económico	Gerente- Administrador- Investigadora	50,00
6	Aprobación de la Aplicación del Modelo Desarrollo Organizacional	Elaboración final del Modelo de Desarrollo Organizacional	Humano Tecnológico Económico	Gerente Administrador- Investigadora	60,00
7	Evaluación posterior sobre aplicación del Modelo del D.O.	Evaluación posterior sobre aplicación del Modelo del D.O.	Humano Tecnológico Económico	Gerente Administrador- Investigadora	40,00
COSTO TOTAL:					330,00

Tabla 27: Presupuesto
Elaborado por: Investigador

6.9.PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación en la Empresa Pública – Mercado Municipal Mayorista Ambato se la realizara a partir de un seguimiento continuo, con los resultados obtenidos y poder observar la validez de la propuesta.

PREGUNTAS BÁSICAS	DETALLE
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente y directivos de la Empresa Pública - Mercado Municipal Mayorista Ambato
¿Por qué evaluar?	Se requiere conocer la actualidad de la empresa
¿Para qué evaluar?	Medir el cumplimiento de los objetivos de la propuesta
¿Qué evaluar?	Los procesos propuestos en el modelo de desarrollo organizacional
¿Quién evalúa?	Gerente, directivos y la investigadora
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso del diseño del modelo del desarrollo organizacional
¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico
¿Con que evaluar?	Mediante encuestas, entrevistas y la observación

Tabla 28: Previsión de la Evaluación
Elaborado por: Investigador

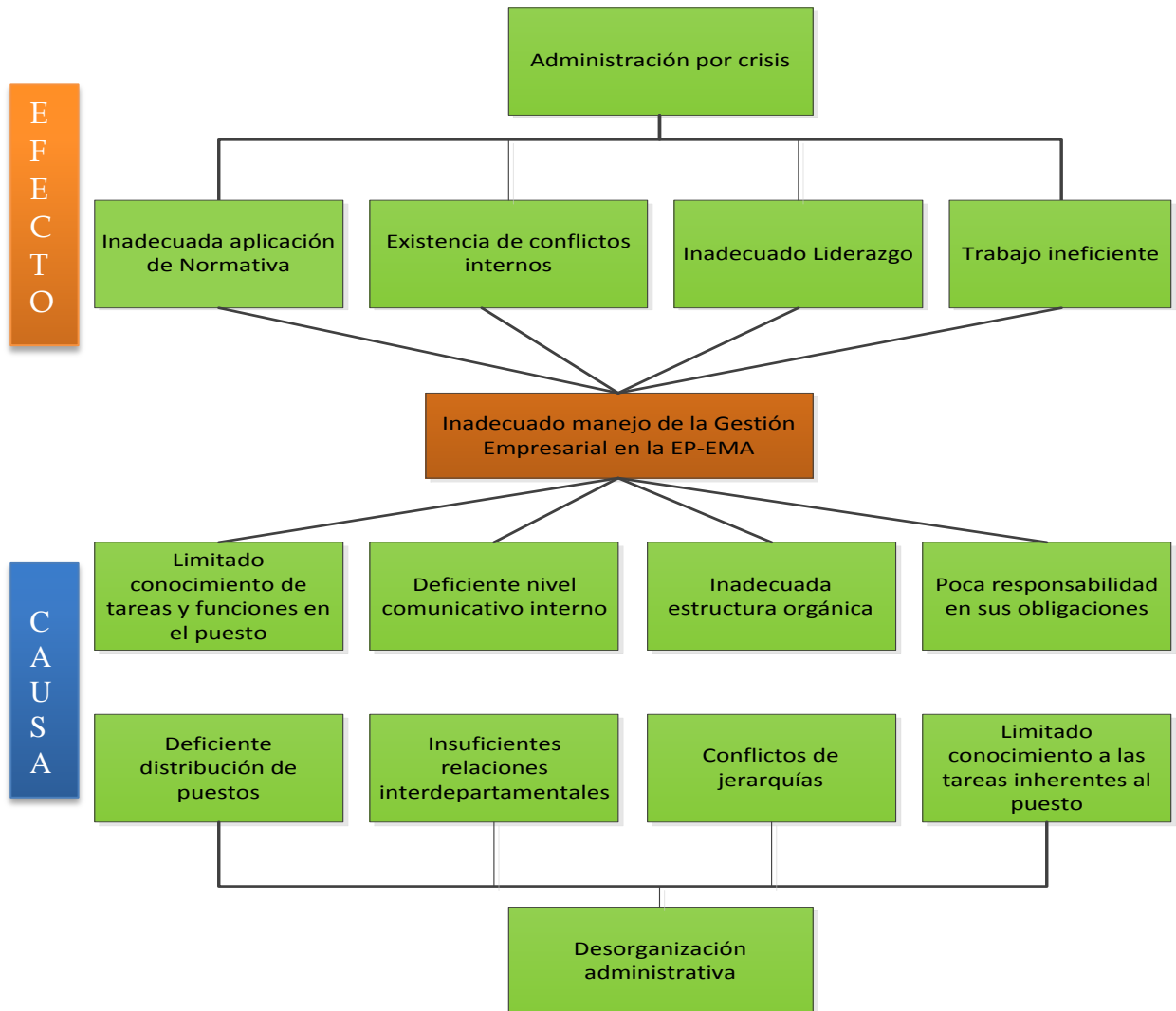
6.10. Bibliografía

- Google. (27 de 05 de 2010). Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/14_funciones_de_la_empresa.html
- Google. (2011). Obtenido de Google: <http://gestiontalentohumano69503gikamasa.blogspot.com/2011/10/que-es-gestion-de-talento-humano.html>
- La organización de la empresa. (2011). Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- Administración de Empresas. (2012). Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: <http://www.upv.es/entidades/DOE/index-es.html>
- Google. (2012). Obtenido de Google: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- La Dirección. (2012). Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: <http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/2011/02/administracion-concepto-y-funcion.html>
- Universidad de Malaga y Fundación Inca Garcilaso. (2013). Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- Anaiz, R. (2012). Google. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFkuEuLfflhFdh.php>
- Astrid, X., & Ricardo, R. (2013). *Concepto de Normas y Procedimiento*. 3er Trimestr II Trayecto .
- Benjamín, E. (2010). *La Organización*.
- Benjamín, E. (2012). *Organización de Empresas*.
- Benjamín, F. (2010). *Administración*.
- Beno, S. (2011). *Educación, Administración y Calidad de vida*. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: http://www.ing.unlp.edu.ar/produccion/introing/bib/Eficacia_o_eficiencia_Beno_Sander.pdf
- Biegler, J. (2010). *Los Procedimientos*.
- Calderón, J. (2010). *Gestión Empresarial*.
- Chiavenato, I. (2011). Google. Obtenido de Google: <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Chiavenato, I. (2013). Google. Obtenido de Google: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>
- Dominguez, R. (2010). *Gestión Empresarial*.
- Empresa, L. O. (2011). Google. Recuperado el 2014, de Google: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- Flor, R. M. (2010). *Universidad del Estado de México*. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion/default2.asp
- Freeman, E. (2011). *Administración*. Mexico: Barcelona.
- Garcia, S. (2011). *Organización Total*. Mexico: Mc Graw Hill.

- GARCÍA, S. (2011). *Organización Total*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Generalitat, V. (2011). *Google*. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: <http://www.recursosees.uji.es/fichas/fc1.pdf>
- Gomez, F. (2010). *Obejtivos del Procedimiento*.
- Gomez, F. (2010). *Objetivos de los Procedimientos*.
- Gomez, G. (2010). *Procedimientos*.
- Gomez, S. (2011). *Ingeniería en Gestión Empresarial*.
- Guadalupe, J. (2011). *La Organización*.
- Guizar, M. (2012). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. 3ra Edición.
- HENRY, F., & FREDERICK, T. (26 de mayo de 2012). *Teorías de la Administración*.
Obtenido de <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Henry, S., & Mario, S. (2011). *La Administración en la Empresa*.
- Idalberto, C. (2012). *Administración del Recurso Humano*.
- Idalberto, C. (2013). *Google*. Obtenido de Google: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>
- Juan, C. (2012). *Google*. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Koontz, & Weihrich. (2012). *Administración del Recurso Humano*.
- Leydi, T. (2013). *Estructura Orgánica*.
- Leydi, T. (2013). *Estructura Orgánica*.
- Mansilla, L. (2011). *Etapas del D.O.*
- María, S. (2010). *Google*. Obtenido de Google: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/trabajo-talento-humano/>
- Munich, G., & Martínez, G. (2011). *Procedimientos Administrativos*.
- Octavio, B. (2013). *RRHH clave del exito empresarial*.
- Pino, A. (2010). *Beneficios de los Procedimientos*.
- Reinaldo, O. D. (2012). *Administración del Recurso Humano*.
- Richard, B. (2013). *Google*. Obtenido de Google: http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf
- Robbins, & Coulter. (2012). *Administración del Recurso Humano*.
- Robert, L. K. (2010). *Administración*.
- Romero, X., & Rodriguez, A. (2013). *Concepto y Normas de Procedimientos*. 3er Trimestre,.
- Rubio, D. (2011). *Intrducción a la Gestión Empresarial*. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de Google: . <http://www.eumed.net/libros/prd/>
- Terry, F. (2011). *Porcedimientos*.

ANEXOS

ANEXO 1 Árbol de Problemas



ANEXO 2
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No.....

ENCUESTA AL GERENTE DE LA EMPRESA MUNICIPAL – EMPRESA
PÚBLICA MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO.

TEMA: El Desarrollo Organizacional en la Gestión Empresarial en la Empresa Municipal - Empresa Pública Mercado Mayorista de Ambato.

OBJETIVO:

Identificar la necesidad de diseñar un modelo Desarrollo de Organizacional que permita mejorar la Gestión Empresarial en la empresa EP-EMA de la Ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas y marque con una X donde crea conveniente, esperamos responda con sinceridad las preguntas ya que sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1.- ¿El Desarrollo Organizacional es necesario para conocer sus actividades?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2. - ¿El personal asume responsabilidades y hace pleno uso de sus destrezas y habilidades?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Se aplica la comunicación eficaz ascendente y descendente y entre todo el personal?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Se establecen las funciones y tareas del personal?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

A veces

Pocas veces

Nunca

5.- Se mantiene un registro documentado de cada proceso administrativo u operativo?

Siempre

Casi siempre

A veces

Pocas veces

Nunca

6.- ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa estableciendo objetivos de mejora?

Si

Ocasionalmente

Nunca

7.- ¿Se establecen las Políticas y los objetivos de calidad en la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8.- ¿En cada reunión administrativa se realiza una minuta y se verifica posteriormente el cumplimiento de la misma?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Los Directivos impulsan y apoyan permanentemente actividades de capacitación para el personal?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Se comunica a las áreas departamentales la importancia de satisfacer los requerimientos del cliente?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

11. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional bien distribuida?

Si	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

ANEXO 3
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No.....

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL – EMPRESA
PÚBLICA MERCADO MAYORISTA DE LA CIUDAD DE AMBATO.

TEMA: El Desarrollo Organizacional en la Gestión Empresarial en la Empresa Municipal - Empresa Pública Mercado Mayorista de Ambato.

OBJETIVO:

Identificar la necesidad de diseñar un modelo Desarrollo de Organizacional que permita mejorar la Gestión Empresarial en la empresa EP-EMA de la Ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las preguntas y marque con una X donde crea conveniente, esperamos responda con sinceridad las preguntas ya que sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1. ¿Conoce claramente las funciones que debe realizar en la empresa?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

2. ¿Se siente a gusto con la labor que realiza?

Si

Ocasionalmente

Nunca

3. ¿La relación que existe actualmente entre departamentos e individuos le ayuda a realizar sus actividades de una manera efectiva y eficiente en la empresa?

Si

Ocasionalmente

Nunca

4. ¿Conoce usted como están establecidos los niveles jerárquicos de la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Pocas veces

Nunca

5. ¿Actualmente en la empresa existe buena comunicación entre las diferentes áreas departamentales?

Siempre

Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6. ¿Considera usted que tiene dificultad en las actividades que realiza?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7. ¿Se entregan a tiempo los materiales requeridos para realizar su trabajo por parte de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿Trabaja usted en función de objetivos propuestos por la empresa?

Si

Ocasionalmente

Nunca

9. ¿Los sueldos y salarios que la empresa le cancela por sus servicios están sujetos a las normativas legales?

Si

Ocasionalmente

Nunca

10. ¿Con que frecuencia usted recibe capacitación?

Siempre

Casi siempre

A veces

Pocas veces

Nunca

11. ¿Considera Ud. que el potencial de los empleados es importante en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12. ¿Precisa usted trabajar horas extras para alcanzar los objetivos propuestos?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Anexo 4 UBICACIÓN DE LA EP-EMA





