



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
**PARA LA IMPORTADORA DE FRUTAS ALLAUCA –**  
**RIOBAMBA.**

**Trabajo de Titulación:**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: JESSICA FRANCISCA ALLAUCA ASQUI**

Riobamba – Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
**PARA LA IMPORTADORA DE FRUTAS ALLAUCA –**  
**RIOBAMBA.**

**Trabajo de Titulación:**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:** JESSICA FRANCISCA ALLAUCA ASQUI

**DIRECTOR:** ING. EDISON VINICIO CALDERON MORAN

Riobamba-Ecuador

2022

© 2022, Jessica Francisca Allauca Asqui

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca Derecho del Autor.

Yo, Jessica Francisca Allauca Asqui, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y los resultados son totalmente reales. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de integración curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 11 octubre de 2022



---

**Jessica Francisca Allauca Asqui**

**CI. 0605457068**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA IMPORTADORA DE FRUTAS ALLAUCA – RIOBAMBA**, realizado por la señorita Jessica Francisca Allauca Asqui, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Lic. Luz Miriam Ávila Pesantes <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-11
Ing. Edison Vinicio Calderón Moran <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-10-11
Lic. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-10-11

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiarme en cada escalón que he tenido que subir, para llegar a cumplir una de mis metas y permitirme estar con salud y no caer en los obstáculos que se me han presentado en la vida.

A mis padres por estar ahí cada día, por el esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional hoy puedo estar orgullosa tenerlos con vida, gracias a ustedes alcance a finalizar mis estudios universitarios y mis hermanos/as ustedes por el apoyo que siempre me brindaron día a día, durante el transcurso de mi carrera universitaria.

Jessica

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios es aquel que me protege y me cuida día a día que me permitió llegar a finalizar mi carrera universitaria, y a mis padres, son aquellos que me dieron el inicio de mi vida estudiantil, a mi madre aquella persona que me apoyo durante mis años de estudio.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, aquel lugar que fue mi casa de estudios, donde conocí a amigos, compañeros de clase gracias por el apoyo y a mis docentes que impartieron sus conocimientos para prepararme profesionalmente, y al Ing. Edison Calderón y al Lic. Leonardo Cabezas por el apoyo, soporte académico y paciencia para lograr la culminación de este trabajo de integración.

Al Ing. Julio Allauca por el apoyo incondicional y por abrirme las puertas de la empresa de sus padres para desarrollar mi investigación.

Jessica

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1</b>	<b>Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1</b>	<b><i>Desarrollo organizacional.....</i></b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.1</b>	<b><i>Objetivos del desarrollo organizacional.....</i></b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.2</b>	<b><i>Importancia .....</i></b>	<b>9</b>
<b>1.2.1.3</b>	<b><i>Intervenciones del desarrollo organizacional.....</i></b>	<b>9</b>
<b>1.2.2</b>	<b><i>Proceso del desarrollo organizacional.....</i></b>	<b>10</b>
<b>1.2.3</b>	<b><i>Modelos del desarrollo organizacional.....</i></b>	<b>10</b>
<b>1.2.3.1</b>	<b><i>Modelo de seis cuadros de Weisbord.....</i></b>	<b>10</b>
<b>1.2.4</b>	<b><i>Estrategias para impulsar y mantener el desarrollo organizacional.....</i></b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>Cultura organizacional .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.1</b>	<b><i>Modelo de dinámica cultural .....</i></b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>Estructura organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5</b>	<b>Fundamentación legal.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.1</b>	<b><i>Tipos de compañías .....</i></b>	<b>17</b>
<b>1.5.2</b>	<b><i>La Empresa familiar .....</i></b>	<b>22</b>
<b>1.5.3</b>	<b><i>Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S).....</i></b>	<b>22</b>
<b>1.5.3.1</b>	<b><i>¿Qué es la Sociedad por Acciones Simplificada? .....</i></b>	<b>23</b>
<b>1.6</b>	<b><i>Marco conceptual .....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.6.1</b>	<b><i>Administración .....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.6.2</b>	<b><i>Organización .....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.6.3</b>	<b><i>Desarrollo .....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.6.4</b>	<b><i>Desarrollo organizacional.....</i></b>	<b>24</b>



1.6.5	<i>Plan</i> .....	24
1.6.6	<i>Cambio</i> .....	25
1.6.7	<i>Comunicación organizacional</i> .....	25
1.6.8	<i>Cultura organizacional</i> .....	25

## CAPÍTULO II

2	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	26
2.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	26
2.2	<b>Nivel de Investigación</b> .....	26
2.3	<b>Diseño de Investigación</b> .....	26
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	26
2.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	27
2.4	<b>Tipo de Estudio</b> .....	27
2.5	<b>Población, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	27
2.5.1	<i>Métodos</i> .....	27
2.5.2	<i>Técnicas e instrumentos</i> .....	28
2.5.2.1	<i>Encuesta</i> .....	28
2.5.2.2	<i>Entrevista</i> .....	28
2.6.3.	<i>Instrumentos</i> .....	28

## CAPÍTULO III

3	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	29
3.1	<b>Resultados</b> .....	29
3.1.1	<i>Entrevista al administrador de la Importadora de Frutas Allauca</i> .....	39
3.2	<b>Discusión de resultados</b> .....	41
3.3	<b>Propuesta</b> .....	43
3.3.1	<i>Título</i> .....	43
3.3.1.1	<i>Filosofía empresarial</i> .....	43
3.3.2	<i>Introducción</i> .....	43
3.3.3	<i>Objetivo general</i> .....	43
3.3.4	<i>Objetivos específicos</i> .....	44
3.3.5	<i>Análisis FODA</i> .....	44
3.3.6	<i>Modelo de Weisbord</i> .....	45
3.3.6.1	<i>Etapa 1: Misión y visión</i> .....	45

<b>3.3.6.2</b>	<i>Etapa 2: Estructura</i> .....	<b>47</b>
<b>6.3.5.3</b>	<i>Etapa 3: Relaciones</i> .....	<b>70</b>
<b>6.3.5.4</b>	<i>Etapa 4: Recompensas e incentivos</i> .....	<b>70</b>
<b>6.3.5.5</b>	<i>Etapa 5: Sistema de apoyo</i> .....	<b>71</b>
<b>6.3.5.6</b>	<i>Etapa 6: Liderazgo</i> .....	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Tipos de Compañías .....	19
<b>Tabla 2-1:</b>	Beneficios que posee la S.A.S.....	23
<b>Tabla 3-3:</b>	Tiempo de trabajo .....	29
<b>Tabla 4-3:</b>	Misión y visión .....	30
<b>Tabla 5-3:</b>	Funciones específicas .....	31
<b>Tabla 6-3:</b>	Reconocimiento de tareas.....	32
<b>Tabla 7-3:</b>	Trabajo en equipo .....	33
<b>Tabla 8-3:</b>	Actitud del jefe hacia el empleado .....	34
<b>Tabla 9-3:</b>	Asumir tareas.....	35
<b>Tabla 10-3:</b>	Compensaciones por buen desempeño .....	36
<b>Tabla 11-3:</b>	Normas y políticas.....	37
<b>Tabla 12-3:</b>	División de tareas .....	38
<b>Tabla 13-3:</b>	Entrevista al administrador de la Importadora de Frutas Allauca .....	39
<b>Tabla 14-3:</b>	Análisis FODA de la Importadora de Frutas Allauca.....	44
<b>Tabla 15-3:</b>	Preguntas para definir la misión y la visión .....	45
<b>Tabla 16-3:</b>	Valores para la Importadora de Frutas Allauca .....	46
<b>Tabla 17-3:</b>	Manual de funciones – Cargo Gerente General.....	53
<b>Tabla 18-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Asesor Legal.....	54
<b>Tabla 19-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: secretaria2A.....	55
<b>Tabla 20-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Director Administrativo .....	56
<b>Tabla 21-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Coordinador de RRHH.....	57
<b>Tabla 22-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Contador.....	58
<b>Tabla 23-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Director Comercial.....	59
<b>Tabla 24-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Coordinador de Compras .....	60
<b>Tabla 25-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Encargado de Logística .....	61
<b>Tabla 26-3:</b>	Manual de Funciones – Cargo: Coordinador de Ventas.....	62
<b>Tabla 27-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Vendedor .....	63
<b>Tabla 28-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Director de Producción.....	64
<b>Tabla 29-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Coordinador de Frutos Secos .....	65
<b>Tabla 30-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Encargado de Empaque.....	66
<b>Tabla 31-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Encargado de Elaboración.....	67
<b>Tabla 32-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Despachador .....	68
<b>Tabla 33-3:</b>	Manual de funciones – Cargo: Cocinera/a .....	69
<b>Tabla 34-3:</b>	Relaciones .....	70
<b>Tabla 35-3:</b>	Recompensas e incentivos.....	71

<b>Tabla 36-3:</b> Sistema de apoyo .....	72
<b>Tabla 37-3:</b> Liderazgo.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Condiciones que dan origen al DO .....	9
<b>Figura 2-1:</b>	Proceso del desarrollo organizacional.....	10
<b>Figura 3-1:</b>	Elementos del Modelo de Weisbord .....	11
<b>Figura 4-1:</b>	Estrategias del Desarrollo Organizacional .....	13
<b>Figura 5-1:</b>	Modelo de dinámica cultural.....	15
<b>Figura 6-3:</b>	Estructura organizacional actual .....	48
<b>Figura 7-3:</b>	Organigrama Estructural de la Importadora de Frutas Allauca .....	50
<b>Figura 8-3:</b>	Organigrama funcional .....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Tiempo de trabajo.....	29
<b>Gráfico 2-3:</b>	Misión y visión.....	30
<b>Gráfico 3-3:</b>	Funciones específicas .....	31
<b>Gráfico 4-3:</b>	Reconocimiento de tareas.....	32
<b>Gráfico 5- 3:</b>	Trabajo en equipo.....	33
<b>Gráfico 6-3:</b>	Desempeño laboral.....	34
<b>Gráfico 7-3:</b>	Asumir tareas.....	35
<b>Gráfico 8-3:</b>	Compensaciones por buen desempeño .....	36
<b>Gráfico 9-3:</b>	Normas y políticas.....	37
<b>Gráfico 10-3:</b>	División de tareas .....	38

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA ENVIADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

**ANEXO B:** ENTREVISTA ENVIADA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA

## RESUMEN

En el presente trabajo de titulación denominado “Diseño de un plan de desarrollo organizacional para la Importadora de Frutas Allauca – Riobamba”, con el fin de conocer sus propósitos empresariales, además se logró una mejor administración con el diseño de una estructura y cultura organizacional en beneficio de todos los que conforman la empresa, para la cual se efectuó la recopilación de varios estudios publicados en revistas, libros y repositorios digitales representativos en español como: ciencias sociales, Psicología GEPU RECIMUNDO, y repositorios universitarios nacionales como Dspace ESPOCH, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Universidad Católica del Ecuador y el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano, además de repositorios internaciones como Universidad Autónoma de Querétaro – México y Universidad Autónoma de Puebla – México; tomando en cuenta que el 80% va desde el año 2015 has la actualidad y el otro 20% con de años que van desde 1969 hasta el 2015; se empleó la técnica de “Recopilación y selección de información” con criterio de selección, distanciando información que no contribuya, en el trabajo y sintetizando la información valida en tablas de formato de Excel y Word para una mejor comprensión e interpretación de la información encontrada en las diferentes investigaciones , obteniéndose como resultados que al elaborar el modelo de desarrollo organizacional de Weisbord mediante sus seis cajas donde se hace un preámbulo de cómo se encuentra la empresa y posibles modificaciones que la puede implementar. concluyendo de acuerdo a la fundamentación teórica y a los resultados encontrados que la Importadora de Frutas Allauca logrará adaptarse a los cambios del plan de desarrollo organizacional por su reciente crecimiento, y logrando una mejor administración mediante una estructura que está de acuerdo a las necesidades de la empresa, se recomendó implementar estrategias corporativas, cumpliendo con sus objetivos y teniendo una mejor estabilidad laboral.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <DESARROLLO ORGANIZACIONAL>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <CULTURA ORGANIZACIONAL>, <MODELO DE WEISBORD>.



07-11-2022  
2098-DBRA-UTP-2022



## ABSTRACT

In this degree work called "Design of an organizational development plan for the Importing Fruits Allauca - Riobamba", in order to know the business purposes, also achieved a better management with the design of an organizational structure and culture for the benefit of all those who work for the company, the collection of several studies published in journals, books and digital repositories representative in Spanish language as: Social Sciences, Psychology GEPU RECIMUNDO, and national university repositories such as Dspace ESPOCH, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Universidad Católica del Ecuador and Instituto Superior Tecnológico Bolivariano, as well as international repositories such as Universidad Autónoma de Querétaro - México and Universidad Autónoma de Puebla - México; taking into account that 80% of the studies are from 2015 to the present and the other 20% are from 1969 to 2015; The technique of "Collection and selection of information" was used with selection criteria, distancing information that does not contribute to the work and synthesizing the validated information in Excel and Word format tables for a better understanding and interpretation of the information found in the different investigations, obtaining as results that when elaborating the organizational development model of Weisbord through its six boxes where a preamble of how the company is and possible modifications that can be implemented. concluding according to the theoretical foundation and the results found that Importing Fruits Allauca will be able to adapt to the changes of the organizational development plan for its recent growth and achieve a better administration through a structure that is according to the needs of the company, it was recommended to implement corporate strategies, meeting its objectives and having better job stability.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <WEISBORD MODEL>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza. Mgs.  
0603339334

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se han convertido en algo relevante para la economía de muchos países, ya que generan interés en la importancia del desarrollo y fortalecimiento de las empresas, según menciona (Mercado Libre, 2018) a nivel mundial, estas representan el 70% y el 95% de las entidades existentes, generando entre un 70% y 90% del PIB mundial al año, creando entre el 50% y el 80% de plazas de empleo.

En el Ecuador las PYMES representan el 99.55% (DGS, 2020), esto se debe al proceso de emprendimiento que existe en el sector empresarial, según (Arguello, 2019) menciona que hasta el año del 2017 se iniciaron tres millones de negocios de esta categoría, siendo la mayoría emprendimientos generados por la necesidad del emprendedor mas no por la oportunidad, lo cual tienden a fracasar en corto tiempo teniendo una existencia mínima en el mercado debido a la carencia de conocimiento y baja preparación de los dueños, asimismo que sus actividades lo realizan de forma empírica generando perdidas que lo lleva a la quiebra del negocio.

Además, es importante aclarar que las empresas deben estar en cambios contantes para su desarrollo organizacional como un mecanismo para mejorar su desempeño y competitividad empresarial, adoptando nuevos modelos de gestión caracterizados por la flexibilidad, la apertura, la existencia de estructuras horizontales, la importancia de establecimientos de relaciones con el entorno, así como la innovación siendo una estrategia que conduce al mejoramiento de la competitividad y posicionamiento de las empresas en el mercado global (Chango Galarza).

Así mismo, la Importadora de Frutas Allauca es un negocio familiar que inició sus actividades comerciales en el año 2003, por la señora María Olga Allauca Paguay y esposo, esta empresa lleva 18 años en el mercado, su principal actividad es la compra-venta de al por mayor y al por menor de diversas variedades de frutas importadas y nacionales. El incremento del volumen de ventas y su estabilidad en el mercado le ha permitido crecer, actualmente cuenta con dos puntos de ventas donde el local principal se encuentra en la av. Santa Martha y Mérida y el cocal secundario esta al interior de la EP–Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas de San Pedro de Riobamba (EP–EMMPA).

A pesar de su larga trayectoria la Importadora de Frutas Allauca actualmente no cuenta con una constitución legal en la Superintendencia de Compañías, teniendo un manejo financiero denominado costo oculto, es decir que, los precios destinados a los productos pueden ser erróneos debido al desconocimientos de un sistema de costos adecuado y eficiente para la determinación del precio de venta al público, de igual forma la empresa tiene el riesgo de ser vista como un

negocio ilícito, ocasionando la irregularidad de acceder a mercados nacionales mediante de la apertura de puntos de ventas, del mismo modo no puede atraer a clientes potenciales ya que no está totalmente legalizada como empresa que garantice la credibilidad y la confianza del cliente.

De igual forma no cuenta con un reglamento interno, que establezca las obligaciones, derechos y deberes, donde los actores que conforman la empresa deben regirse y cumplir con los parámetros que se lleguen a determinar en el reglamento, asimismo, no posee con un correcto organigrama estructural y funcional para que cada colaborador desempeñe sus actividades de forma eficiente.

Mediante la elaboración de un diseño de desarrollo organizacional para la Importadora de Frutas Allauca le permite adaptarse a cambios que faciliten su constitución, su apertura de áreas necesarias para la gestión y ejecución de sus actividades comerciales. Por lo expuesto anteriormente los objetivos fueron:

Fundamentar conceptos generales relacionados a las variables de investigación que validen el desarrollo organizacional mediante la constitución legal de la Importadora Allauca.

Identificar mediante un diagnóstico, los factores internos y externos del estado actual de la Importadora de Frutas Allauca.

Proponer un plan de desarrollo organizacional para el mejor desempeño administrativo – financiero de la empresa familiar

Sin embargo, el desarrollo organizacional es una estrategia de constante cambio, que de generación en generación ha venido atravesando, como una forma de solucionar los problemas que enfrenta una organización, de tal manera que está constituido por esfuerzos encaminados a eliminar situaciones insatisfactorias mediante una planificación de acciones y estrategias a través del análisis que impulsen la competitividad y permanencia de la empresa.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo de diseñar un plan de desarrollo organizacional como una herramienta para la constitución de la Importadora de Frutas Allauca, lo cual se pretende mejorar la estabilidad de la empresa mediante la constitución legal en la Superintendencia de Compañías del país, conduciendo a la entidad a plantear su misión y visión, proponiendo objetivos alcanzables con la finalidad de obtener la fidelización y satisfacción de los clientes, mediante la buena atención y seriedad como una organización confiable al ser legalizada.

De tal modo, el plan de desarrollo organizacional le permite a la empresa adaptarse a los cambios consecuentes al ser formalizada, en vista a que los actores son personas que han emprendido de

forma empírica, es decir, lo manejan sin tener el adecuado y el necesario conocimiento en el ámbito administrativo.

Este trabajo de investigación consta de tres capítulos: en el capítulo I se da a conocer el marco referencial, en el mismo se presentan los antecedentes de la investigación y el marco teórico, siendo este la fundamentación teórica acerca del tema a tratar, de forma que es utilizada como información relevante, como la base y sustento para esta investigación.

En el capítulo II, se presenta el marco metodológico, donde se describe el enfoque, nivel y diseño de la investigación, definiendo el tipo de estudio, y la determinación de la población y la muestra utilizada, además consta los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizó en esta investigación para la recopilación de datos.

En el capítulo III, se da a conocer los resultados que se obtuvo y la discusión a la que se llegó mediante la tabulación e interpretación de la información, consiguiente a esto se concreta la propuesta del diseño de un plan de desarrollo organizacional para la Importadora de Frutas Allauca.

Finalmente, se expone las conclusiones y recomendaciones que estarán a consideración del representante administrativo de la Importadora de Frutas Allauca, en virtud de mejoramiento organizacional.

## CAPÍTULO I

### 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Una vez realizada la investigación en repositorios institucionales, revistas científicas de las ciencias administrativas y libros online se ha encontrado información verídica, relevante y confiable, realizadas con temas similares diferenciándose de esta investigación, se realiza en la Importadora de Frutas Allauca, y por ende a continuación se presentan las investigaciones más recientes.

El trabajo de titulación del autor Euro Danilo Riofrío Domínguez (2015), de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con el tema “Plan de Desarrollo Organizacional en la Empresa Hilandería Guijarro, durante el periodo 2015-2020”, hace mención:

*La organización cuenta empíricamente con un organigrama estructural, siendo jerárquico, con una participación inadecuada de los colaboradores, es decir existe demasiado centralismo de la autoridad y toma de decisiones, de tal forma el plan de desarrollo organizacional se ha constituido como uno de los instrumentos por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional ” así mismo concluye a que “las nuevas tendencias involucran una mayor participación del colaborador, las empresas modernas mantienen comunicación abierta y buscan generar movimiento interno mediante convocatorias también abiertas para generar nuevas oportunidades de aprendizaje, que le permitan a cada individuo administrar su propia carrera y promuevan movimiento como parte del crecimiento de la empresa (Riofrío Domínguez).*

El siguiente proyecto de investigación realizada por los autores Graciela Benavides, Magali Manzano & Verónica Aragón (2017), de la Universidad Autónoma de Puebla – México con el tema “La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA” menciona acerca de:

*La propuesta de mejoramiento en la organización de la empresa familiar AVPSA a través de un Plan de Desarrollo Organizacional sustentado en un modelo de intervención hacia el cambio mediante el análisis de la situación actual de la empresa en su cultura, estructura y clima organizacional así como en la satisfacción al cliente, la aplicación de este plan,*

*también puede tener como consecuencia en cumplir con su objetivo principal “la satisfacción del cliente”, ya que la empresa al aplicar el cambio planeado, teniendo una visión estratégica y de transformación estructural con actitudes y valores, mejorará su productividad, competitividad y conservará su estabilidad en el mercado (Benavides, Manzano y Aragón 158).*

Según el artículo realizada por la autora María Guadalupe Zamora Aguilar (2017), Universidad Autónoma de Querétaro - México publicada por la Revista de Ciencia Sociales con el tema “El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil” menciona acerca de:

*El modelo de desarrollo organizacional propuesto genera un proceso dinámico, participativo e incluyente entre todas las áreas que comprenden la organización. En el caso de las OSC que han realizado procesos de desarrollo organizacional tienen una participación activa y mayor capacidad de intervención en asuntos públicos de su interés. Es así que, agentes fortalecedores impulsan el asociamiento en México, favorecen la articulación entre diversos actores y construyen capacidades de forma efectiva al desarrollo social del país, lo que posibilita la generación de oportunidades en un entorno que está en constante cambio (Zamora Aguilar 106).*

De acuerdo al proyecto de investigación por la autora Claudia María Tormen Holguín (2019), de la Universidad Católica del Ecuador con el tema “Desarrollo Organizacional en la Empresa VEHYSA” llega a la conclusión:

*En base a las necesidades detectadas en la empresa se adaptó al desarrollo organizacional conjuntamente con los procesos y procedimientos que se ven inmersos en esta práctica para desarrollar un modelo del DO aplicable a Vehysa el mismo que cuenta con cinco fases consecutivas: enfoque: funcional y cultural, conceptualización, diagnósticos de los problemas y sus soluciones, gestión del cambio y evaluación y retroalimentación, de esta manera se plantea la propuesta del modelo DO Vehysa 180°, misma que da varias perspectivas para lograr el cumplimiento de los procesos y procedimientos que ya existen en la organización (Tormen Holguín 66).*

El proyecto de grado realizado por la autora Andrea Navarro (2019), del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano con el tema “Propuesta de un Plan de Desarrollo Organizacional para el mejoramiento del Clima Laboral de los colaboradores del centro de distribución de la empresa TÍA S.A.” concluye que:

*La empresa TÍA S.A. debe optar por implementar una estrategia de desarrollo organizacional estableciendo procesos y control en cada área, además debe tener un manual de funciones para que el personal sepa que trabajo debe ejercer, sin embargo, la empresa no se maneja bajo políticas para realizar procesos y actividades a sus empleados (Navarro Sánchez 90).*

Según el artículo publicada por la Revista de Psicología GEPU (Grupo de Estudiantil y Profesional de Psicología Univalle) – Colombia, realizada por los autores Juan Pérez Quintero & Sara Pérez Peñafiel (2020), con el tema “Organización Inclusiva: Diseño de Desarrollo Organizacional para el América S.A.” concluye que:

*El plan de acción que se elabora en conjunto con el objetivo que el América S.A. sea una organización que promueva el cambio a partir del impulso de comportamientos cívicos al interior de la organización, se enfoca en 4 ejes: integración, consolidación, de identidad corporativa, construcción de reglas, comunicación externa e interna, estos ejes se relacionan con la organización inclusiva dado que hacen posible promover la participación de los colaboradores en la organización, convirtiéndolos parte fundamental del proceso de cambio, lo cual implica una transformación del conjunto con la participación de todos a partir de su sentir y de su pensar. Así, la situación sucede gracias a cambios en las formas de pensamiento, comunicación y conceso de la organización (Pérez Quintero y Pérez Peñafiel 41).*

El proyecto de investigación realizado por la autora Jenny Medina (2021), de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil con el tema “Modelo de Desarrollo Organizacional para el Gimnasio GYM Destruction”, llega a la conclusión:

*El modelo de desarrollo organizacional propuesto para el GYM Destruction, se basó en el modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, compuesto de siete etapas (exploración, entrada, diagnostico, planeación, acción, estabilización y terminación), las primeras cuatro etapas fueron ejecutadas por el autor de la propuesta bajo autorización del propietario del gimnasio, para ello se reunió al personal de la empresa para comunicarles de los cambios que se realizarían en la misma, y los beneficios que estos tendrán para la organización (Chilán Pérez 76).*

Por último, a través de la publicación de la RECIMUNDO, realizada por los autores Martha Lorena Figueroa Soledispa, Jenny Elizabeth PARRALES REYES & Dayan Alejandra Nieto PARRALES (2021), con el tema

“Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí periodo 2006 – 2012” y determina que:

*La teoría del desarrollo organizacional hace referencia al análisis de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación, infraestructura, recursos financieros y humanos para hacer frente las necesidades de la empresa. Con el uso del modelo Weisbord se determinó que son pocos los pequeños y medianos empresarios que tienen mayor tiempo de permanencia en el mercado esto se debe a que muchas PYMES han desaparecido porque no han podido superar las barreras internas y externas del entorno (Figueroa, Parrales y Nieto 450).*

## **1.2. Marco teórico**

### ***1.2.1. Desarrollo organizacional***

El desarrollo organizacional se entiende como una serie de conceptos de diversas índoles, relacionadas entre sí, cuyo objetivo común es buscar el desarrollo y la consecución de similares propósitos generales de una organización, con metas particulares de los individuos que la integran. Se puede considerar como una filosofía debido a la forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad. Sin embargo, toda organización actúa en determinado contexto, por lo que su existencia y supervivencia dependen de la forma en la que están relacionadas con este medio. De esta manera la organización debe ser estructurada en función a las condiciones y circunstancias que se caracterizan el en sistema que trabaja cualquier organización (J. A. Hernández).

Actualmente las empresas deben buscar la mejor manera de administrar a una fuerza laboral multigeneracional con distintos valores, creando un desafío en la comunicación y el trabajo en equipo. Las empresas deben considerar los factores psicosociales, que pueden adoptar valores por exceso, de manera pre- determinada o por configuración, ya sean adversos o desfavorables, que pueden afectar negativamente la salud y la seguridad de los trabajadores, así como el desarrollo del trabajo, entendiendo por factores psicosociales aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de tareas (J. Hernández).



### *1.2.1.1. Objetivos del desarrollo organizacional*

Los objetivos del desarrollo organizacional están establecidos para el crecimiento de la organización entre los más destacados y básicos para Hernández, Gallardo & Mendoza, (2011) son los siguientes:

- ✓ El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.
- ✓ El DO es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción.
- ✓ Las intervenciones del desarrollo organizacional ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que esta funcione mejor.
- ✓ El DO es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y adecuados.

Además, para Gonzales, (2019) los objetivos del desarrollo organización son los siguientes:

- ✓ Obtener o generar información tanto subjetiva como objetiva que sea válida y pertinente, sobre la realidad de la organización y asegurar la retroalimentación de los datos obtenidos.
- ✓ Diagnosticar problemas y situaciones que sean insatisfechas.
- ✓ Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autorrenovación, pudiéndose organizar de distintas maneras, dependiendo de las actividades que se lleve a cabo.
- ✓ Hacer incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- ✓ Perfeccionar y optimizar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- ✓ Encontrar soluciones cooperativas a problemas e importancias.

De esta manera los objetivos tanto de Hernández, Gallardo & Mendoza como de Gonzales de una u otra forma se fundamentan dirigiéndose a un solo fin de que los clientes internos tengan los mismos propósitos de la empresa para el crecimiento y la estabilidad.

### *1.2.1.2. Importancia*

El desarrollo organizacional es importante debido a que se busca incrementar la efectividad tanto de la empresa como de cada individuo por tanto es el eje que permite adaptarse a los objetivos de la empresa, las condiciones del mercado y las posibilidades tecnológicas generando más rentabilidad.

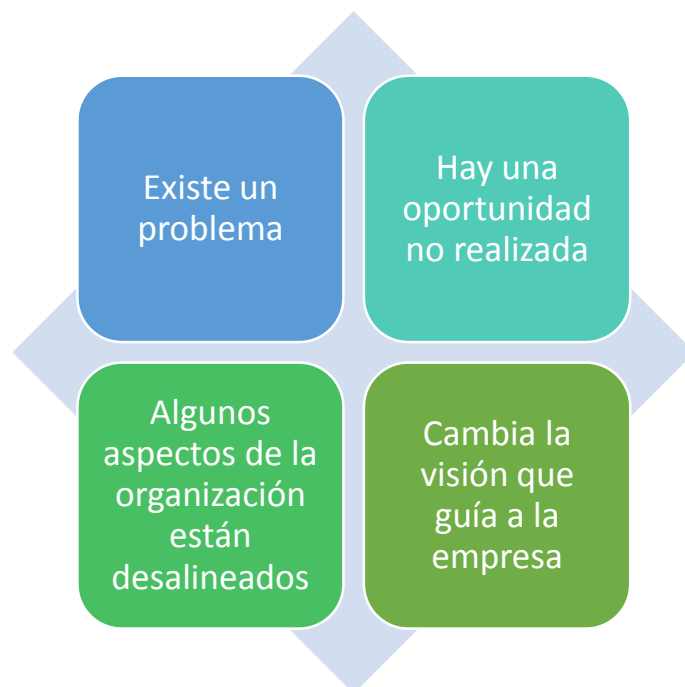
Sin embargo, implementar un plan de desarrollo organizacional en las microempresas es fundamental ya que se ven enfrentadas en un entorno competitivo, por la intervención de grandes empresas, por lo que implica desarrollar, ganar o mantenerse en el mercado mediante un trabajo organizado y planificado (J. Hernández).

### 1.2.1.3. Intervenciones del desarrollo organizacional

Las intervenciones son un conjunto de actuaciones estructuradas, donde las unidades escogidas del organismo emprenden una actividad o conjunto de actividades, del mismo modo que los objetivos se relacionan de forma directa o indirectamente hacia las mejoras de la organización.

Por tanto, la intervención del desarrollo organizacional consiste en la formulación de planes de actuación con la finalidad de llevar a cabo y evaluar las consecuencias. Ahora bien, las intervenciones del desarrollo organizacional se centran en los problemas reales, en lugar de abstracciones, ya que los problemas que enfrentan los colaboradores de la empresa con reales y no hipotéticos.

De hecho, existen condiciones que dan origen a las intervenciones del DO y son las siguiente:



**Figura 1-1:** Condiciones que dan origen al DO

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Fuente:** Elaboración propia basado en: (González Cornejo).

### ***1.2.2. Proceso del desarrollo organizacional***

### ***1.2.3. Modelos del desarrollo organizacional***

El desarrollo organizacional es un programa de acción basado en una información válida acerca del statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales además de los efectos de las acciones en relación al logro de los objetivos (Hernández, Gallarzo y Espinoza).

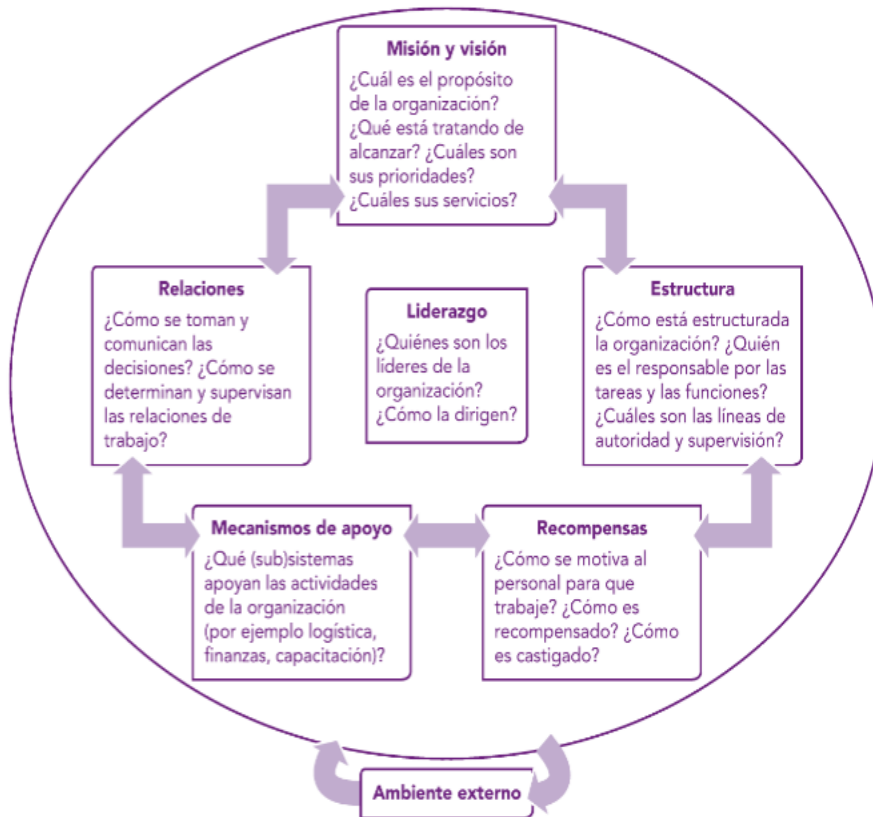
Entre los modelos del desarrollo organizacional se tiene:

1. El modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch.
2. Modelo de cambio planeado de Robbins.
3. El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley.
4. Modelo de cambio planeado de Faria Mello.
5. El modelo de las seis cajas de Weisbord.

Para el fundamento teórico de este trabajo se hace énfasis en el modelo de seis cuadros de Weisbord, debido a que a semeja a las necesidades de la Importadora de Frutas Allauca.

#### ***1.2.3.1. Modelo de seis cuadros de Weisbord***

El modelo de Weisbord consiste en seis elementos que se detallan en la siguiente figura.



**Figura 3-1:** Elementos del Modelo de Weisbord

**Elaborado por:** Weisbord,

**Fuente:** Hernández, Gallarzo & Espinoza, (2011)

## 1. Misión y Visión

La misión de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Esta declaración de la misión resume el propósito de la organización y proporciona los argumentos para definir la visión y los objetivos. La visión es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

## 2. Estructura

La estructura de la organización se refiere a la forma de como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo.

### **3. Relaciones**

Las relaciones se refieren a cómo todos los niveles del personal y a cómo se toman y comunican las decisiones. Muchos aspectos de las relaciones organizacionales son determinados por la estructura de la organización. Las relaciones sirven a las funciones de colaboración, comunicación y supervisión, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión. Las relaciones también ayudan a construir la cultura organizacional.

### **4. Recompensas e incentivos**

Las recompensas sirven para reconocer un desempeño adecuado incluyen tanto la compensación financiera como las compensaciones no financieras. Los incentivos ayudan a motivar el desempeño del personal. Los incentivos a los trabajadores pueden incluir el darles tiempo para que realicen consultas fuera de la organización, proporcionarles capacitación dirigida a mejorar o a desarrollar sus habilidades, reconocerles una programación óptima y asegurarles un fuerte apoyo organizacional a cualesquiera de sus nuevas iniciativas.

### **5. Sistemas de apoyo**

Los sistemas de apoyo son los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización. Aunque estas funciones sean con frecuencia administrativas, no sólo apoyan el contexto organizacional, también ayudan a crearlo. Por ello, es importante asegurarse que los sistemas de apoyo sean eficientes y que sus estándares y protocolos estén enfocados en lograr los objetivos de la organización.

### **6. Liderazgo**

En el centro de la estructura, el liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

- ✓ Se compromete con la misión y la visión organizacional.
- ✓ Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esa visión.
- ✓ Movilizan recursos financieros y humanos gracias a sus habilidades.
- ✓ Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida.
- ✓ Pueden anticipar y administrar el cambio.

#### 1.2.4. Estrategias para impulsar y mantener el desarrollo organizacional

Es necesario recalcar que la cultura organizacional se le define como el rumbo de la organización ya que está relacionada al comportamiento y actitudes de los colaboradores de la empresa. Por tal razón para obtener un desarrollo organizacional sostenible es clave responder al cuestionamiento ¿Cómo hacer que se mantenga y que sea aceptada y practicada por los nuevos integrantes?

Para dar respuesta a esta pregunta es importante lograr un aprendizaje organizacional acorde que se prevalezca la cultura propia de la organización siendo necesario llevar a cabo con las siguientes estrategias.



**Figura 4-1:** Estrategias del Desarrollo Organizacional

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Fuente:** Elaboración propia basado en la publicación de: (Kinicki y Robert)

### **1.3. *Cultura organizacional***

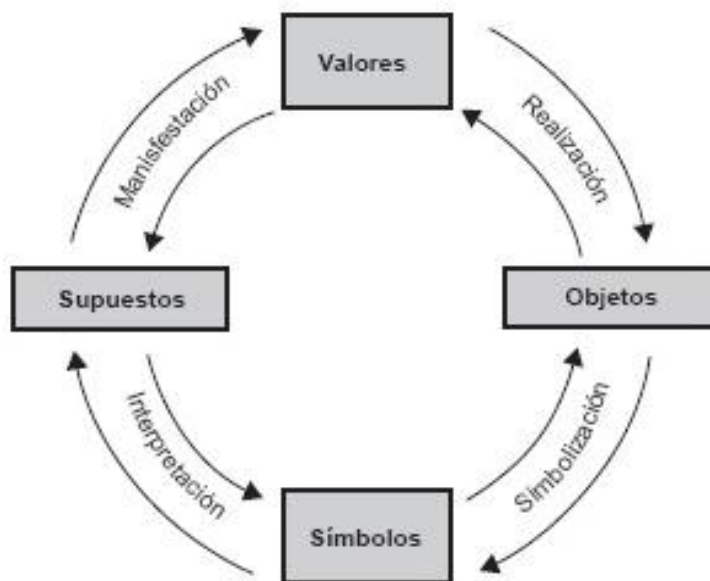
La cultura organizacional de acuerdo con el proyecto GLOBE es definida como los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interacción de eventos significativos que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades y las cuales con transmitidas de generación en generación (López).

Además, en la cultura organizacional se encuentran los valores de los fundadores y de los líderes que moldean dicha cultura, de modo que a través de la puesta en práctica compartida afecta o influye en el comportamiento de los empleados ya que dichos valores se convierten en las prácticas de los empleados (López).

De tal manera que las prácticas juegan un papel fundamental en la cultura organizacional debido a que se atreve indicar que son cierta medida gestionables, por tanto los valores cambian sin tener un esquema preestablecido, y las prácticas colectivas dependen de las características de la empresa como son las estructuras y los sistemas, de tal forma que pueden influir sobre ellas de acuerdo a las modificaciones de las estructuras y sistemas que son requeridas (López).

#### **1.3.1. *Modelo de dinámica cultural***

El modelo de dinámica cultural se centra en los procesos en que la cultura de la organización se forma y desarrolla, estos procesos: manifestación, realización, simbolización e interpretación, por tanto, en este modelo se agrega dinamismo a la formación de las culturas organizacionales ya que explica la forma en que los elementos se convierten, mediante procesos culturales en supuestos, valores y artefactos (G. Hernández).



**Figura 5-1:** Modelo de dinámica cultural

**Elaborado por:** Hatch, 1993

**Fuente:** (López).

Según Hatch (1993), encontró que la utilidad del modelo de dinámica cultural depende de la identificación de las siglas que unes a los artefactos, valores y supuestos, de tal forma que para definir este proceso es necesario introducir el concepto de símbolos y enfocarse en los cuatro elementos culturales. con el fin que estas relaciones sean clave para el entendimiento de una cultura organizacional, y que a continuación se las describe los elementos y procesos (G. Hernández).

### **Elementos**

Los símbolos se forman cuando una cosa o una acción representa algo más de lo que es, es decir, las cosas las acciones son símbolos no cuando se ven desde una perspectiva instrumental, sino cuando se ven de una perspectiva de un significado construido por los miembros de la organización

Por tanto, este modelo permite explicar cómo los elementos culturales tales como valores supuestos, artefactos y símbolos se relacionan, de tal forma que estos elementos se explica en los procesos correspondiente a la manifestación, que se da de supuestos a valores y viceversa; el proceso de realización que se da entre los valores y artefactos y viceversa; el proceso de simbolización el mismo que se da entre artefactos y símbolos y viceversa y por último el proceso de interpretación que se da entre artefactos y símbolos y viceversa (G. Hernández), como se puede ver en la figura 5-1.



## **Procesos**

**Manifestación:** Este proceso se da de supuestos a valores, lo cual se refiere cuando la esencia de una cultura es relevada a través de los sentidos, pensamientos y la emoción, entonces la manifestación permite que los supuestos sean relevados como percepciones, pensamientos y emociones de los miembros de la organización (G. Hernández).

Este proceso contribuye a la constitución de cultura organizacional, lo cual permite que los supuestos se tornen en valores y a la vez los valores que generalmente son ideas acerca del deber influyan en la creación, mantenimientos, y evolución de los supuestos (G. Hernández).

Por tanto, el modelo de dinámica organizacional sugiere que la manifestación ocurre en dos sentidos: a través de los procesos que proactivamente influyen en los valores y retroactivamente a va a través de aquellos procesos que influyen a los supuestos mediante los artefactos retroactivos del reconocimiento de valores (G. Hernández).

**Realización:** este proceso se hace responsable de la transformación de los valores en artefactos, lo que se propone que los valores se vuelvan realidad, es decir, que se vuelvan objetos tangibles (G. Hernández).

Por tanto, el modelo de dinámica cultural sugiere que la realización ocurre en dos sentidos: a través de los procesos que proactivamente son responsables de la transformación de valores en artefactos y retroactivamente a través de aquellos procesos que transforman a los valores al hacerlos parecer diferentes de lo que eran antes de su realización proactiva como artefactos (G. Hernández).

**Simbolización:** En este proceso implica algunos artefactos ganen asociaciones o significados simbólicos dentro de los miembros de la organización (G. Hernández).

De tal forma que el modelo de dinámica cultural sugiere que la simbolización ocurre en dos sentidos; el primero va a través de los procesos que prospectivamente con responsables de la transformación de artefactos a símbolos y el segundo retrospectivamente que va a través de los procesos que vuelven a realizar el significado de los artefactos que ya son reconocidos como símbolos (G. Hernández).

**Interpretación:** El proceso de interpretación de símbolos a supuestos va a partir de una asociación de significado de algún concepto, sea fijado y afirmado en las mentes de las personas de tal forma se conviertan en un supuesto fáctico (G. Hernández).

De hecho, el modelo de dinámica cultural sugiere que la interpretación ocurre en dos sentidos: uno, va a través de los procesos que prospectivamente transforman los símbolos a supuestos lo que se refiere al significado que se establece al interpretar los símbolos y dos, retrospectivamente va a través de los significados de cualquier experiencia (G. Hernández).

#### **1.4. Estructura organizacional**

La estructura organizacional se le considera como una dimensión relevante y estratégica para el desarrollo de una empresa, debido a que provee el marco que dirige la acción en su conjunto, dicha medida se hace necesario iniciar de un análisis sistemático de los roles y las funciones principales que componen el sistema gerencial, estableciendo su horizonte temporal y las relaciones con los demás roles. De esa forma se procede a ubicar los roles que componen la estructura dentro del marco global (Schlemenson)

#### **1.5. Fundamentación legal**

##### **1.5.1. Tipos de compañías**

Conforme a la ley de compañías del Ecuador de acuerdo al art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, y son las siguientes:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Conforme a esta investigación es necesario enfocarse en tres tipos de compañías básicamente en la compañía en nombre colectivo, compañía de responsabilidad limitada y compañía anónima, ya que se dedican a realizar actividades mercantiles y es semejante a la actividad que realiza la Importadora de Futas Allauca, del mismo modo facilita el análisis de la constitución.

De acuerdo a la ley de compañías se realiza la siguiente tabla con aspectos fundamentales a considerar.

**Tabla 1-1:** Tipos de Compañías

TIPO DE COMPAÑÍA	CONSTITUCIÓN Y RAZÓN SOCIAL	CAPACIDAD	CAPITAL	ADMINISTRACIÓN	DE LOS SOCIOS
<b>COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contrae entre dos o más personas naturales</li> <li>• La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía"</li> <li>• El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen capacidad para comerciar y formar parte de una compañía en nombre colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar</li> <li>• Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella</li> <li>• El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales.</li> </ul>	<p><b>Obligaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagar el aporte que hubiere suscrito</li> <li>• No tomar interés en otra compañía que tenga el mismo fin</li> <li>• Participar en las pérdidas</li> </ul> <p><b>Derechos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibir utilidades</li> <li>• Participar en las deliberaciones y resoluciones de la compañía</li> <li>• Controlar la administración</li> <li>• Votar en la designación de los administradores</li> <li>• Recurrir a los jueces solicitando la revocación del</li> </ul>

					nombramiento de administrador
<b>COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales</li> </ul>	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportaciones de los socios y no debe de ser inferir al monto fijado por la Supercias.</li> <li>• Debe estar íntegramente suscrito y pagado por lo menos el 50% de cada participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos</li> <li>• Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal.</li> <li>• Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Derechos</b></li> <li>• A intervenir, a través de asambleas</li> <li>• A percibir los beneficios que le correspondan</li> <li>• Obligaciones</li> <li>• Pagar a la compañía la participación suscrita</li> <li>• Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social</li> <li>• Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración</li> </ul>
<b>COMPAÑÍA ANÓNIMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituirse en un solo acto, esto es, constitución simultánea, por convenio entre los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere la capacidad civil para contratar.</li> <li>• Las personas jurídicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividido en acciones negociables</li> <li>• Formado por la aportación de los accionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta general de accionistas legalmente constituida</li> <li>• Tener un gerente general y un presidente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obligaciones</b></li> <li>• Considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas</li> </ul>

---

<p>que otorguen la escritura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se constituirá mediante escritura pública</li> </ul>	<p>nacionales pueden ser fundadoras o accionistas en general</p>	<p>como representación legal, judicial y extrajudicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores</li> <li>• convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha</li> </ul>
--	--	---	---

---

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Fuente:** Elaboración propia basado en la Ley de Compañías del Ecuador

### ***1.5.2. La Empresa familiar***

La empresa familiar está formada por el sujeto pasivo, el cónyuge, ascendientes, descendientes o colaterales de segundo grado por consanguinidad, afinidad o adopción, es decir que se considera aplicable a la normativa fiscal a ser llamada “empresa familiar”, además de sociedad familiar siempre cuando la empresa adquiriera la forma de societaria.

Además, la personalidad jurídica está inmersa en un marco legal, que con frecuencia las pequeñas empresas la interpretan como un conjunto de restricciones al quehacer de las empresas, enfoque que se debe cambiar para definirlo como un instrumento regulador de la creación, encausamiento, delimitamientos y desarrollo del ente activo: la empresa (León).

De tal modo que no se visualiza ningún límite cuantitativa en cuanto al valor de las acciones o la participación de sociedades del capital, de hecho, con respecto a las derivaciones fiscales de la referida calificación, no depende de los últimos factores, sino únicamente de la existencia del citado núcleo familiar y de la participación mínima, a su vez se determina las condiciones y actividades empresariales de las participaciones de las entidades para la aplicación de las exenciones en el impuestos sobre el patrimonio.

### ***1.5.3. Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S)***

Ahora bien, el Ecuador es un país que promueve negocios con la introducción de un gran número de emprendimientos, convirtiendo así en un país en con un alto índice en la actividad emprendedora, que la mayoría de estos emprendimientos han fracasado debido a la falta de formalidad legal dado a que no acceden a créditos financiación.

Por tal razón, el 28 de febrero de 2020 entro en vigencia en Ecuador esta nueva ley de emprendimiento e innovación, además que, esta ley constituye un avance muy importante en la legislación ecuatoriana y va acompañada de la implementación de una serie de nuevas regulaciones en el campo de la promoción empresarial del país (Equipo Legal Ecuador).

Por ende, constituirse como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) es una nueva opción de estructura jurídica en el ecuador, con el fin de formalizar, así como apoyar al desarrollo comercial y promoviendo la educación y cultura del emprendimiento.

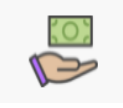


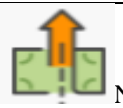

### 1.5.3.1. ¿Qué es la Sociedad por Acciones Simplificada?

Es un tipo de compañía mercantil que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos, sin embargo, la Constitución de una S.A.S. puede ser electrónica o manual (Superintendencia de Compañías).

#### Beneficios de la S.A.S

Para constituir una empresa en una S.A.S es importante conocer los beneficios que se tiene al formalizar.

**Tabla 2-1:** Beneficios que posee la S.A.S

Beneficios	Descripción
 Ahorra dinero	En la S.A.S no se necesita capital mínimo. Tampoco de gastos notariales ni registrales en el Registro Mercantil.
 Flexibilidad	En la S.A.S se puede constituirse por una o varias personas ya sean naturales o jurídicas
 Inspira confianza	La formalización es un atributo de más peso para los clientes, entidades que entregan créditos e inversionistas.
 No hay limitaciones	Para las empresas S.A.S no tienen ningún límite de facturación ni crecimiento.
 Representación Legal	Para las S.A.S la representación legal recae sobre una persona que no necesariamente debe ser de figura de gerente general

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Fuente:** Elaboración Propia



## **1.6. Marco conceptual**

### ***1.6.1. Administración***

La administración es el proceso consecutivo y ordenado de planificar, organizar, dirigir y controlar con la finalidad de cumplir metas previamente establecidas, proceso que es aplicable en la vida diaria de las personas y sobre todo en el campo empresarial (Tormen Holguín).

### ***1.6.2. Organización***

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común (J. Hernández).

### ***1.6.3. Desarrollo***

En términos generales el desarrollo es una mejora que se puede emplear en varios ámbitos para conseguir mejoras y características favorables de un objeto de estudio de cualquier índole (Tormen Holguín).

### ***1.6.4. Desarrollo organizacional***

Es el proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con esto, puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional (J. Hernández).

Carlos Augusto Audirac Camarena y otros (2003) definen al Desarrollo Organizacional como una “estrategia adoptada para lograr un cambio planeado en la organización que se centra en los valores, las actitudes, relaciones y clima organizacional tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización”.

### ***1.6.5. Plan***

Se define como la intención y proyecto de hacer algo, como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Así mismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas (Zubia, Saldaña y García).

### ***1.6.6. Cambio***

El cambio es un fenómeno que, como las organizaciones, envuelve toda la vida y actividades del ser humano, lo encontramos en todas partes y ha estado presente desde la creación del universo. El cambio acompaña al hombre en todas las etapas de su historia, en la sociedad, etc, teniendo que enfrentarlo de manera reiterada buscando siempre una adecuada adaptación. Por consiguiente, todos los seres humanos desde que nacemos nos familiarizamos con el cambio y nos adaptamos a él (González).

### ***1.6.7. Comunicación organizacional***

Según Tomás José Fontalvo Herrera (2012), la comunicación organizacional es considerada como la plataforma de la generación, difusión y apropiación del conocimiento, la comunicación interna apalanca las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos ya que a través de la dinámica de Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional), se pueden estructurar innovaciones en productos y procesos, y de esta manera estar preparados para responder a las variaciones del mercado y aumentar la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos establecidos.

### ***1.6.8. Cultura organizacional***

Según Schein (1988), es el proceso de formalización cultural es en un sentido idéntico al proceso de formalización grupal, en cuanto que la misma esencia de colectividad o la identidad del grupo los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

Esta investigación tiene un enfoque mixto debido a que implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Hernández, Fernández y Baptista).

Se presenta este enfoque mixto mediante la aplicación de encuestas y entrevista lo cual permitió recopilar información acerca de la situación actual de la empresa, además este enfoque facilitó la comprensión del problema estudiado, tomando en cuenta la perspectiva tanto de cada uno de los empleados como del responsable de la empresa en cuando al manejo y direccionamiento de la empresa.

#### 2.2. Nivel de Investigación

La investigación es de nivel descriptivo dado a que se tuvo como finalidad de describir el problema tal como se presenta dentro de la empresa, que a través de la información obtenida se establecieron alternativas mejorar la situación de la empresa, de tal manera que dicha información obtenida mediante las técnicas fue adecuada para el diseño del plan desarrollo organizacional.

#### 2.3. Diseño de Investigación

##### 2.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente*

La investigación no experimental, para (Sampier, Collado y Batista) lo definen como aquel análisis que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, por lo tanto, se utilizó esta investigación ya que se realizó la manipulación de las variables que dieron en la ejecución de esta investigación.

### **2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo**

Es de estudio transversal es muy útil para analizar los datos de variables que se recogen en un tiempo determinado y en una población de muestra ya definido (Ayala). Por tal razón se realizó la encuesta y la entrevista que dio a conocer el comportamiento del personal frente a la empresa.

### **2.4. Tipo de Estudio**

La investigación es de carácter documental ya que está apoyada en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde se fundamenta y complementa la investigación con la fundamentación teórica. Además, es una investigación de campo debido a que se utilizó un enfoque mixto con aplicación de encuestas y entrevistas.

Es así que este estudio es de tipo documental y de campo dado a que se utilizó fuentes primarias y secundarias, las mismas que se recopiló información confiable de libros y documentos que están relacionados con la investigación y con el levantamiento de datos dentro de la población mediante la investigación de campo lo cual fue un gran aporte en la propuesta del diseño organizacional para la Importadora de Frutas Allauca.

### **2.5. Población, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

La población se consideró como la totalidad de un fenómeno que se va estudiar, de manera que, la población para esta investigación son los propietarios y empleados teniendo un total de 16 personas.

Para determinar la muestra es necesario que sea una parte reducida de la población, sin embargo, al tratarse la investigación de estudios motivaciones de la empresa abarca a todos los empleados y propietarios ya que el número de empleados es muy reducido y no es necesario tomar parte de la población, es decir, que la muestra serán los 9 empleados estarán abarcados los trabajadores y la colaboración del encargado de la administración.

#### **2.5.1. Métodos**

Para esta investigación se utilizó el método inductivo, deductivo, analítico y sintético; lo cual es inductivo y deductivo ya que parte de una información generalizada a lo particular y viceversa, lo

cual se dio seguimiento de forma secuencial a la información que se obtenga y se realizó su respectivo análisis, es analítico y sintético ya que son de gran interés para la elaboración del marco metodológico de la investigación, que a través de la síntesis se dio a conocer aspectos que se emplearon.

### **2.5.2. Técnicas e instrumentos**

#### **2.5.2.1. Encuesta**

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta dado a que se consideró como una técnica para la recopilación de datos a través de un cuestionario con preguntas de selección múltiple obteniendo la información necesaria, que permitió alcanzar con los objetivos planteados.

#### **2.5.2.2. Entrevista**

Se utilizó la entrevista debido a que esta técnica permitió entrevistar al responsable de la empresa, para conocer las falencias que actualmente la empresa está atravesando, y por ende es de gran apoyo para el diseño del plan de desarrollo organizacional como herramienta de la constitución.

### **2.6.3. Instrumentos**

Para esta investigación los instrumentos que se utilizó son:

#### **Encuesta**

La encuesta se realizó a los empleados de la empresa de forma presencial, lo cual se utilizó instrumentos como los cuestionarios físicos.

#### **Entrevista**

La entrevista se realizó mediante un dialogo presencial con Ing. Julio Allauca encargado de la administración de la empresa, lo cual se utilizó instrumentos como el cuestionario físico, además de un celular inteligente para la respectiva grabación de la entrevista.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

Análisis de resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Importadora de Frutas Allauca.

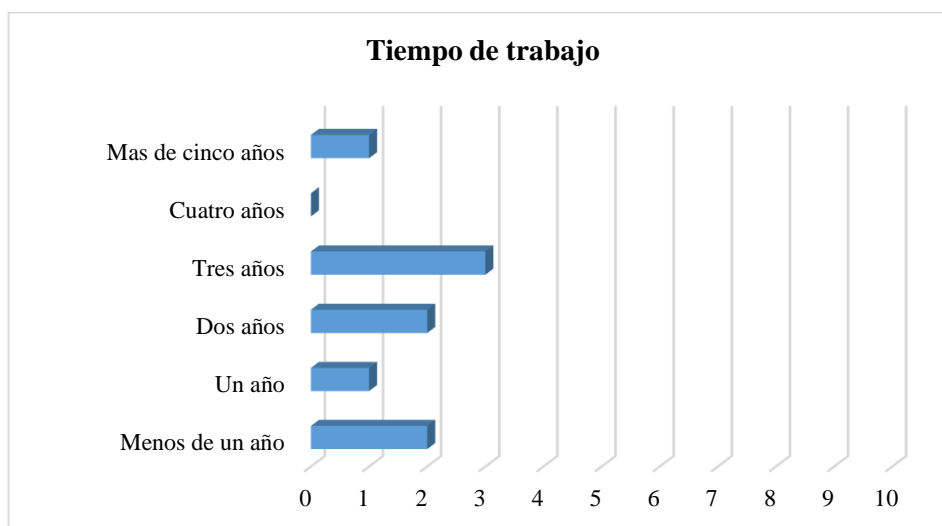
#### 1. ¿Qué tiempo usted se encuentra laborando en la Importadora de Frutas Allauca?

**Tabla 3-3:** Tiempo de trabajo

VARIABLES	Tiempo	Porcentaje
Menos de un año	2	22%
Un año	1	11%
Dos años	2	22%
Tres años	3	33%
Cuatro años	0	0%
Mas de cinco años	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 1-3:** Tiempo de trabajo

**Fuente:** Tabla 3-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** Mediante la recopilación de información, el 33% del personal trabaja un promedio de tres años, el 22% labora menos de un año, un 11% están laborando por un año y el 11% están laborando más de cinco años.

**Interpretación:** Como se puede evidenciar en el gráfico, existe un mayor porcentaje que el personal permanece laborando en un promedio de tres años, cabe recalcar que es importante tener a personas con una gran experiencia y capacidad para el bienestar de la empresa.

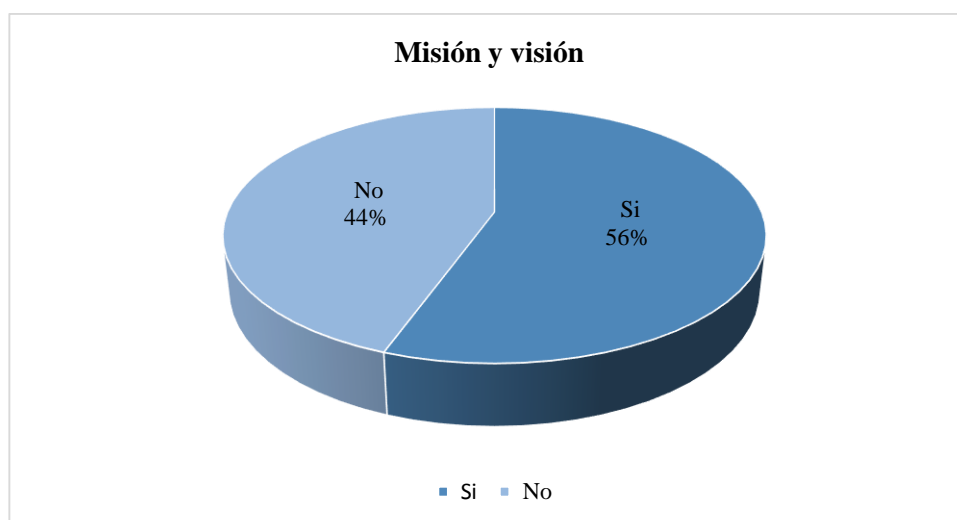
## 2. ¿Conoce si la empresa cuenta con una misión, visión?

**Tabla 4-3:** Misión y visión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	56%
No	4	44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 2-3:** Misión y visión

**Fuente:** Tabla 4-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** Con respecto a esta pregunta, el 44% considera que la empresa no posee con un misión y visión, y el 56% del personal tiene conocimiento de la posible misión y visión.

**Interpretación:** El personal en su mayor porcentaje no tiene claro acerca de una misión y visión de la empresa, cabe recalcar que en si etsa empresa no tiene definidos en su totalidad su razón de ser y sus metas a futuro.

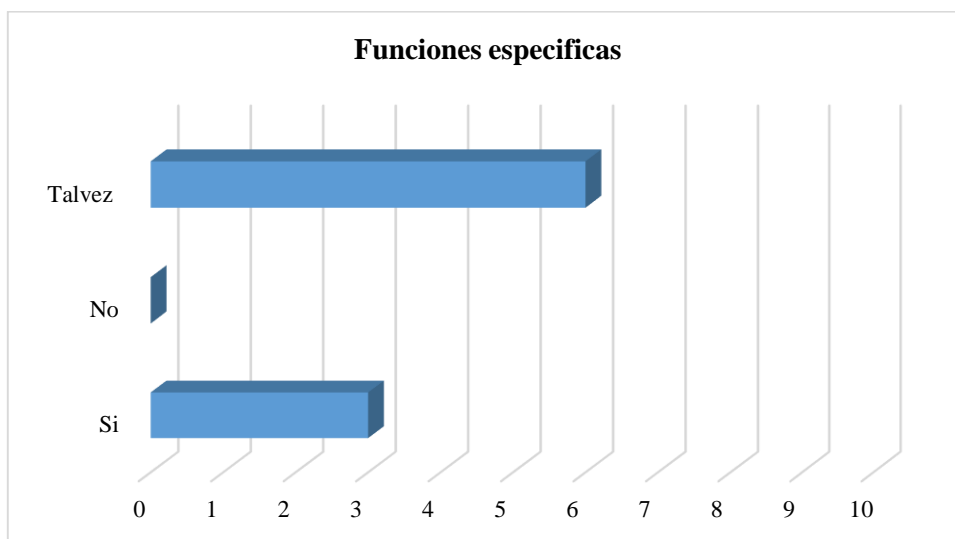
### 3. ¿Usted cuenta con un puesto de trabajo con funciones específicas?

**Tabla 5-3:** Funciones específicas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33%
No	0	0%
Talvez	6	67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 3-3:** Funciones específicas

**Fuente:** Tabla 5-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** En relación a esta pregunta, el 33% del personal cuentan con funciones específicas, en cambio el 67% del personal no cuentan con un lugar de trabajo definido para su desempeño laboral.

**Interpretación:** Como se puede evidenciar en el gráfico el personal con mayor porcentaje, no cuenta con áreas específicas de trabajo, sin embargo, como la empresa va en crecimiento es necesario definir áreas con funciones específicas.



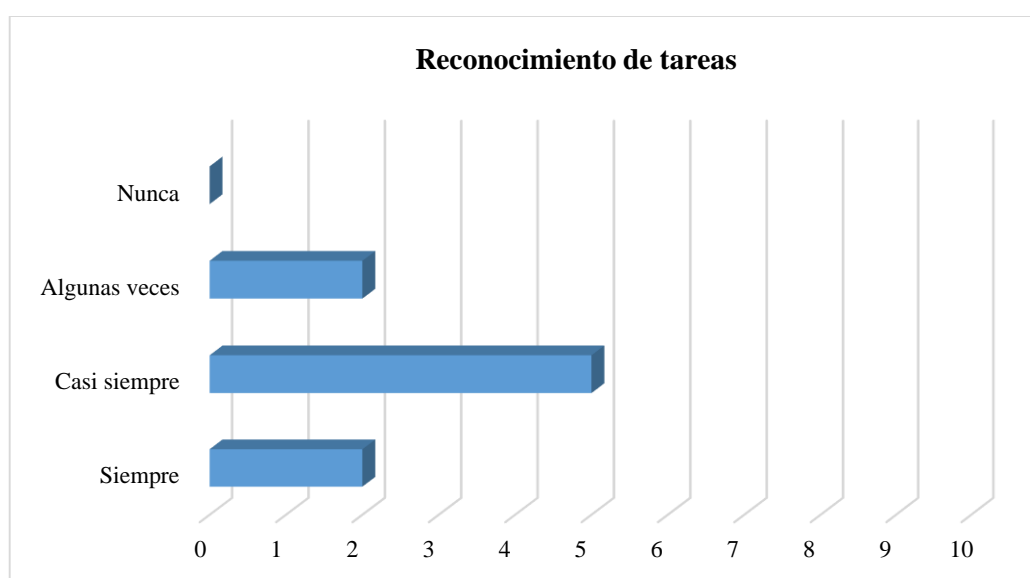
#### 4. ¿Con que frecuencia usted reconoce sus tareas en su lugar de trabajo?

**Tabla 6-3:** Reconocimiento de tareas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	22%
Casi siempre	5	56%
Algunas veces	2	22%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 4-3:** Reconocimiento de tareas

**Fuente:** Tabla 6-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** El 22% de siempre reconoce sus tareas, el 56% casi siempre lo hacen y el 22% lo hacen algunas veces durante su permanencia en la empresa.

**Interpretación:** El personal no tiene conocimiento en su totalidad de las tareas o actividades que debe desempeñar, siendo un porcentaje alto que requiere de la orden de su superior para que le asigne actividades que debe desarrollar y por ende es importante tener un manual de funciones para una mejor organización.

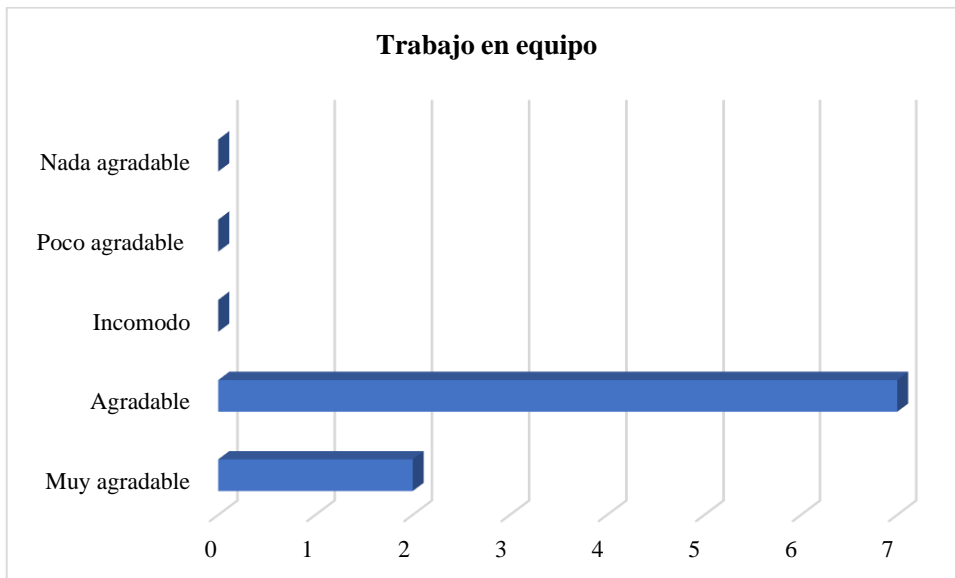
## 5. ¿Qué tan agradable se siente usted trabajando en equipo?

**Tabla 7-3:** Trabajo en equipo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy agradable	2	22%
Agradable	7	78%
Incomodo	0	0%
Poco agradable	0	0%
Nada agradable	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 5- 3:** Trabajo en equipo

**Fuente:** Tabla 7-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** Con referencia al trabajo en equipo para el 78% del personal es agradable la colaboración entre ellos, y para 22% es muy agradable la mutua colaboración en realizar sus actividades.

**Interpretación:** Es importante mencionar la satisfacción de los empleados en trabajar en equipo ya que es un factor importante para el pleno crecimiento.

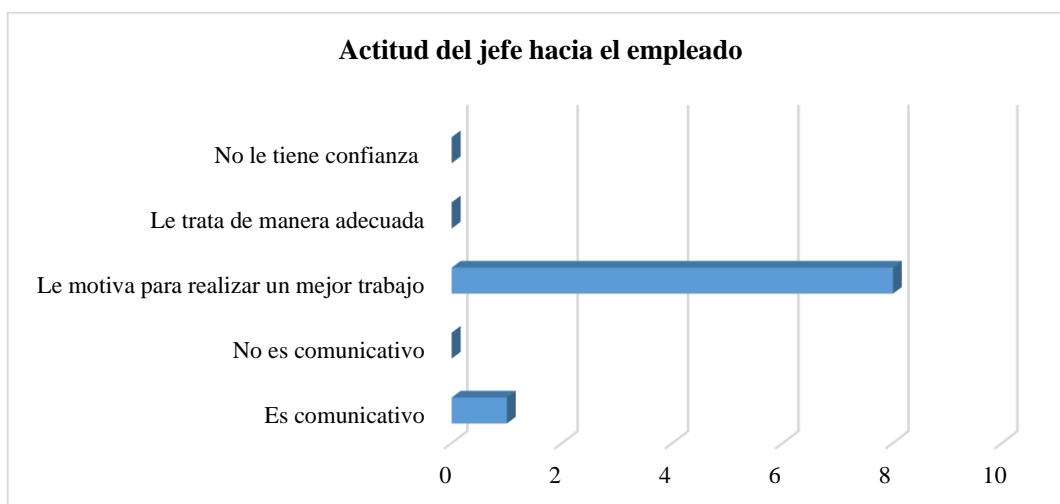
## 6. ¿Como es la actitud de su jefe hacia usted con respecto a su desempeño laboral?

**Tabla 8-3:** Actitud del jefe hacia el empleado

Variable	frecuencia	Porcentaje
Es comunicativo	1	11%
No es comunicativo	0	0%
Le motiva para realizar un mejor trabajo	8	89%
Le trata de manera adecuada	0	0%
No le tiene confianza	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 6-3:** Desempeño laboral

**Fuente:** Tabla 8-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** Con el 89% del personal su jefe le motiva en función de realizar sus actividades de una mejor manera y para el 11% es comunicativo, lo cual se considera que la actitud del jefe es satisfactoria para sus empleados.

**Interpretación:** Teniendo en cuenta que la motivación y la comunicación es importante para que el empleado se desenvuelva de una forma eficiente, la empresa cuenta un mentor que les ayuda a crecer y mejorar su desempeño laboral.

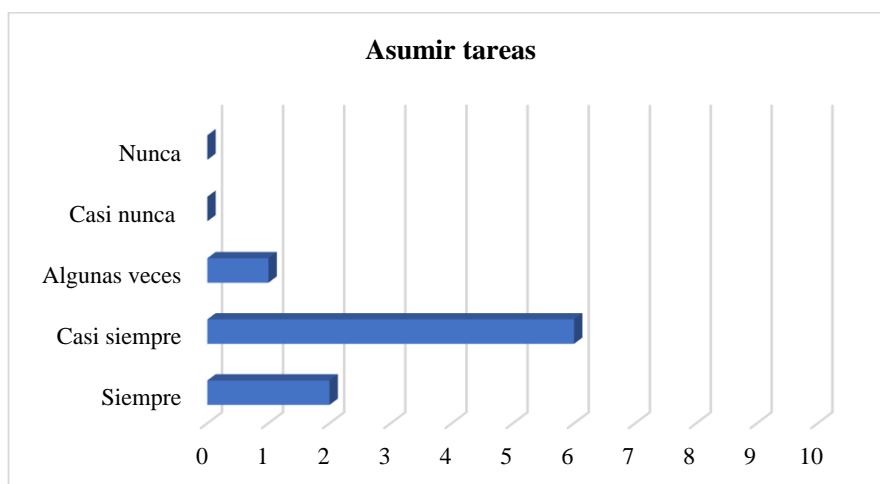
7. ¿Se siente capaz para asumir tareas de mayor responsabilidad que su jefe le asigne?

**Tabla 9-3:** Asumir tareas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	22%
Casi siempre	6	67%
Algunas veces	1	11%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 7-3:** Asumir tareas

**Fuente:** Tabla 9-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** Con respecto al 67% siempre asuma tareas de mayor responsabilidad que le son asignadas, el 22% casi siempre las asume y el 11% del personal menciona que algunas veces asumen tareas con mayor responsabilidad que su jefe les asigne.

**Interpretación:** La responsabilidad es un valor clave para la ejecución de sus actividades laborales, por tanto, el personal debe asumir las tareas que requieren una mayor responsabilidad y dedicación las mismas que les son asignadas por su jefe.

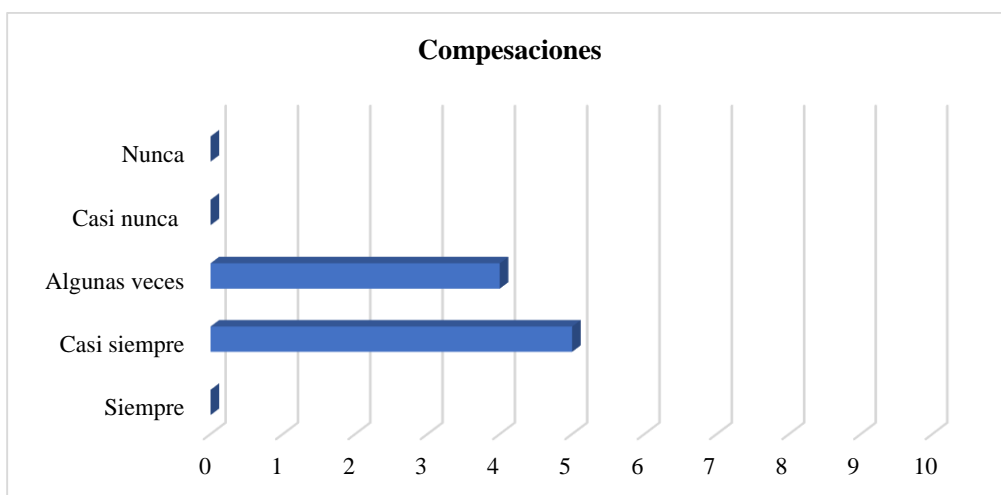
**8. ¿Con que frecuencia usted ha recibido compensaciones por su buen desempeño de su trabajo?**

**Tabla 10-3:** Compensaciones por buen desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	56%
Algunas veces	4	44%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 8-3:** Compensaciones por buen desempeño

**Fuente:** Tabla 10-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** De acuerdo con las personas encuestadas el 56% han recibido compensaciones en una frecuencia de casi siempre, y el 44% han recibido algunas veces por su desempeño en sus actividades que desarrollo diariamente.

**Interpretación:** Teniendo en consideración que las compensaciones es una forma de motivar a los empleados, lo cual no siempre debe ser compensaciones económicas, sino reconocer su labor con capacitaciones que les ayude a ejercer como profesiones beneficiando a ambas partes.

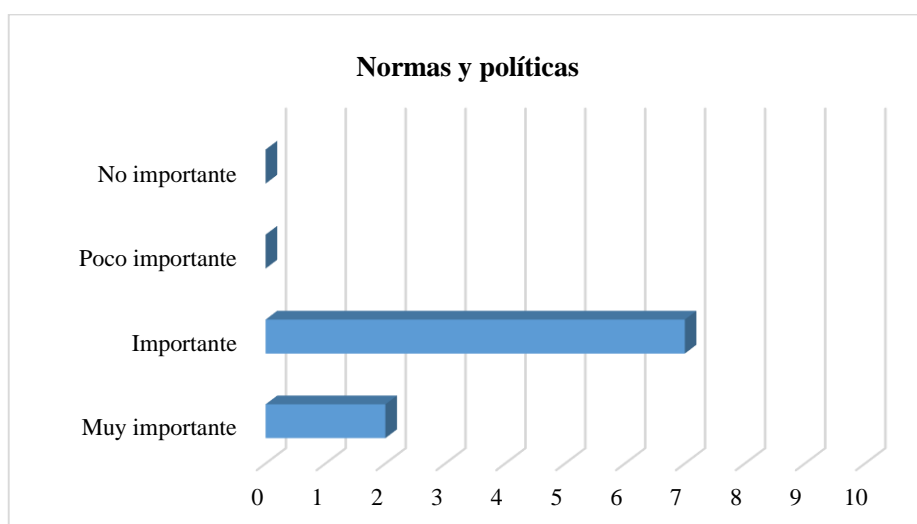
**9. ¿Considera importante que la empresa aplique normas y políticas internas de acuerdo a lo que establece en el código de trabajo?**

**Tabla 11-3:** Normas y políticas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	2	22%
Importante	7	78%
Poco importante	0	0%
No importante	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 9-3:** Normas y políticas

**Fuente:** Tabla 11-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** Para el 22% del personal encuestado lo consideran muy importante aplicar normas y políticas internas y el 78% mencionan que es importante tener un reglamento interno donde se establezcan las normas y políticas.

**Interpretación:** Para la empresa definir sus normas y políticas es fundamental ya que el empleado debe conocer se rija sus deberes, derechos y obligaciones que estén establecidos en un reglamento interno.

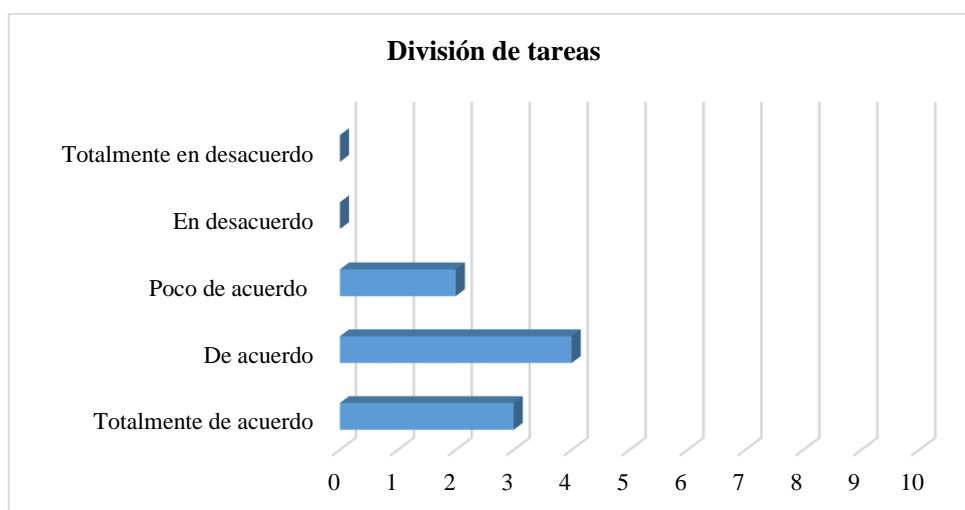
**10. ¿Está usted de acuerdo en que la empresa tenga divisiones de tareas para un mejor desempeño laboral?**

**Tabla 12-3:** División de tareas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	33%
De acuerdo	4	44%
Poco de acuerdo	2	22%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022



**Gráfico 10-3:** División de tareas

**Fuente:** Tabla 11-3

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Análisis:** El personal que ha sido encuestado el 33% están totalmente de acuerdo en que sus actividades sean divididas por áreas, el 44% están de acuerdo y el 22% lo consideran poco importante.

**Interpretación:** La división de trabajo es una estrategia para optimizar el trabajo y que el empleado sea eficiente en su área.

### 3.1.1. Entrevista al administrador de la Importadora de Frutas Allauca

**Tabla 13-3:** Entrevista al administrador de la Importadora de Frutas Allauca

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>1. ¿Conoce su empresa, que tipo de organización desearía llegase a ser?</b>	No al 100%, a lo mejor brindando nuestros productos con la mejor calidad y a precios justos, junto con la satisfacción a mejorar la salud de nuestros consumidores finales y dando trabajo a muchos comerciantes minoristas y a personas emprendedoras.
<b>2. ¿Cómo es la comunicación con sus empleados?</b>	Al ser una empresa que está creciendo en los últimos tiempos y organizándose de la mejor forma, tratamos de establecer formas de comunicarnos, ya que sabemos que esa es una de las claves para crecer como empresa, por lo tanto, nuestra comunicación estaría en un 50%.
<b>3. ¿Está conforme con el trabajo que desempeñan sus empleados?</b>	Si, día a día por lo que cualquier inconveniente tratamos de superarlo y no volver a cometerlos
<b>4. ¿Qué tan importante considera usted en crear una cultura organizacional?</b>	Considero que es muy importante, ya que es lo que tratamos de hacer todos los días.
<b>5. ¿Considera usted que la remuneración de sus empleados esté acorde a la ley que establece el código de trabajo?</b>	Si, en función en sus actividades ya que si su desempeño en nuestra empresa mejorara la remuneración también.
<b>6. ¿Qué haría usted para para mejorar el desempeño de sus empleados?</b>	Mejorar la comunicación, en función de ir mejorando día a día su cultura organizacional.
<b>7. ¿Considera necesario establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la</b>	Si, pero se implementaría según como la empresa va creciendo.



<b>empresa?</b>	
<b>8. ¿Considera importante establecer cambios en la empresa y que tipos de cambios serían necesarios?</b>	Los cambios se dan día a día, escogiendo las mejores opciones para el bien de la empresa
<b>9. ¿Considera importante formalizar legalmente a la empresa?</b>	A un futuro si, en este momento estamos en pleno crecimiento y nos falta fortalecer algunas áreas.
<b>10. ¿Considera usted que los trabajadores de la empresa, se adapten a los cambios estructurales que se generan luego de ser constituida?</b>	Si, llegando a acuerdos mutuos y considerando las mejores opciones las personas que trabajan con nosotros son capaces de todo.
<b>11. ¿Considera importante establecer objetivos y metas alcanzables para que sean socializados a sus trabajadores?</b>	Si, es necesario e importante para trabajar en grupo y ver realizados los objetivos
<b>12. ¿Estaría de acuerdo en contratar una persona profesional para que se encargue de la administración de la empresa o considera innecesario?</b>	Si, lo más importante en nuestra empresa es la organización y que mejor un potencial en esta área.

**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

Mediante la entrevista realizada al Ing. Julio Allauca encargado de la administración de la Importadora de Frutas Allauca, donde se mencionó que un plan de desarrollo organizacional es fundamental para el crecimiento de la empresa ya que definir estrategias corporativas en pleno crecimiento es ideal para la empresa se adapte a los cambios estructurales, culturales y constituciones, por tanto, al no conocer en su totalidad su empresa le trae conflictos que pueden retrasar su desarrollo, además de no tener definidas sus metas esto contrae un desequilibrio total ya que todos los involucrados de desviarán hacia sus propios intereses, por tanto es esencial que se enfoquen en una sola dirección para el bienestar de la empresa.

### 3.2. Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general de Diseñar un Plan de Desarrollo Organizacional como herramienta para la constitución de la Importadora de Frutas Allauca de la ciudad de Riobamba que ayudara a la gestión en establecer un reglamento interno como se muestra en los resultados de la tabla 9-3, ya que la mayoría del personal cree necesario tener normas y políticas donde se plasme sus deberes, derechos y obligaciones como trabajadores de la empresa, además en la tabla 7-3 la mayoría del personal considera que el trabajo en equipo es importante para la ejecución de sus tareas, de esta manera se puede mencionar que al tener un ambiente laboral satisfactorio es necesario que la empresa evalúe su desempeño y por ende realice compensaciones de una forma más productiva y motive a los empleados a perseguir el mismo rumbo de la empresa, por tanto esto ayuda a que la empresa diseñe un plan de desarrollo organizacional. Cabe resaltar datos que al comparados con lo encontrado de (Riofrío Domínguez), en su investigación titulado *“Plan de Desarrollo Organizacional en la Empresa Hilandería Guijarro, durante el periodo 2015-2020”* donde menciona que la empresa Hilandería Guijarro, obtiene un mayor grado de satisfacción en sus colaboradores dentro de su puesto de trabajo y de proporciona un clima confortable de trabajo, de tal forma se debe formar un clima donde la participación de todos los colaboradores sea tomados en cuenta en la fijación de metas y objetivos con el fin de que se sientan empoderados, comprometidos con la empresa y su trabajo, participación donde todos pueden tomar las mejores decisiones para la empresa.

Con referencia al primer objetivo específico en fundamentar conceptos generales relacionados a las variables de investigación que validen el desarrollo organizacional mediante la constitución legal de la Importadora Allauca, los datos obtenidos en la tabla 4-3 se evidencia que los colaboradores no conocen el propósito de que la empresa posea de una misión y visión, de forma que en la tabla ya antes mencionada se refleja que el 53% conozcan estas estrategias corporativas a pesar que la empresa no lo tienen definido, además en tabla 5-3 muestran la capacidad de reconocer sus funciones a pesar que la empresa no cuenta con un manual donde estén establecidas sus funciones en la oreo o puesto donde este ubicado, en contraste con lo encontrado por (Navarro Sánchez), titulado *“Propuesta de un Plan de Desarrollo Organizacional para el mejoramiento del Clima Laboral de los colaboradores del centro de distribución de la empresa TÍA S.A.”* menciona que la empresa TIA A.S. debe tener un manual de funciones para que cada personal sepa que trabajo ejerce, además se compara con lo entrado por (Chilán Pérez) titulado *“Modelo de Desarrollo Organizacional para el Gimnasio GYM Destruction”* donde menciona acerca que diseñó la estructura organizacional por medio de un organigrama estructural y funcional, en esta última herramienta se identificaron las funciones de cada uno de los miembros de la organización, con la finalidad de delimitar sus obligaciones y responsabilidades de sus cargos laborales.

De acuerdo al segundo objetivo específico de identificar mediante un diagnóstico las debilidades y fortalezas del estado actual de la Importadora de Frutas Allauca, en la tabla 6-3 se puede evidenciar de cómo es la actitud del jefe hacia los colaboradores con relación a su desempeño, de forma que es satisfactorio observar que los motiva día a día para ser mejores, de tal forma se puede contrastar con datos encontrados por (Pérez Quintero y Pérez Peñafiel) titulado “*Organización Inclusiva: Diseño de Desarrollo Organizacional para el América S.A.*” en donde le resulta pertinente la identificación de la cultura organizacional del América S.A. dado que permite conocer las necesidades y oportunidades de cambio de la organización desde la perspectiva de los colaboradores, al igual que construir un plan de acción en conjunto de manera coherente con las necesidades de la organización, por tal motivo, se identifica la comunicación como una oportunidad.

Finalmente, según el tercer objetivo específico de proponer un plan de desarrollo organizacional para el mejor desempeño administrativo – financiero de la Importadora de Frutas Allauca, por tanto en la tabla 10-3 se evidencia la importancia de aplicar divisiones de trabajo donde se detallará la funciones que cada empleado que deberá realizar de esta manera es importante que la empresa cuenta con una estructura funcional para que mediante un modelo de desarrollo organizacional se pueda emplear de acuerdo a las necesidades de la empresa, de hecho en la entrevista que se realizó al encargado de la administración de la empresa dichos resultados se encuentran en tabla 13-3 donde hace mención de su crecimiento reciente y por ende necesita de un modelo para su estructuración, definir sus estrategias corporativas y además constituirse como una empresa legal en la superintendencia de compañías.

Datos que al ser comparados con la investigación de (Pérez Quintero y Pérez Peñafiel) titulado “*Organización Inclusiva: Diseño de Desarrollo Organizacional para el América S.A.*” donde llega a concluir que el plan de acción que se elabora en conjunto con el objetivo que el América S.A. sea una organización que promueva el cambio social a partir del impulso de comportamientos cívicos al interior de la organización, se enfoca en 4 ejes: Integración, Consolidación de Identidad Corporativa, Construcción de Reglas, Comunicación Externa e Interna. Estos ejes se relacionan con las organizaciones inclusivas dado que hacen posible promover la participación de los colaboradores en la organización, convirtiéndolos parte fundamental del proceso de cambio, lo cual implica una transformación del conjunto con la participación de todos a partir de su sentir y de su pensar. Así, la inclusión sucede gracias a cambios en las formas de pensamiento, comunicación y consenso de la organización.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Título**

- Diseño de un Plan de Desarrollo Organizacional para la Importadora de Frutas Allauca – Riobamba

##### *3.3.1.1. Filosofía empresarial*

La Importadora de Frutas Allauca es un negocio familiar que inició sus actividades comerciales en el año 2003, por la señora María Olga Allauca Paguay y esposo, esta empresa lleva 18 años en el mercado, su principal actividad es la compra-venta de al por mayor y menor de diversas variedades de frutas importadas y nacionales.

Actualmente, cuenta con una matriz la misma que está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, en parroquia Maldonado, en la calle de Santa Martha, junto a la gasolinera Patria, y también cuenta con una sucursal la misma que se encuentra en la AV. Leopoldo Freire, en el interior del Mercado Mayorista (EMMPA) de la ciudad de Riobamba, en el bloque de frutas importadas.

#### **3.3.2. Introducción**

El proceso de diseñar un plan de desarrollo organizacional es fundamental para la Importadora de Frutas Allauca, y el modelo a seguir es el de WEISBORD que contiene etapas a cumplir y es de suma importancia de verificar los conflictos o complicaciones que se presentan para su crecimiento, con el fin de complementar su funcionamiento como empresa formalizada.

De esta manera se desarrolla esta propuesta demostrando que toda empresa se puede adaptar a cualquier modelo estratégico para su desarrollo y progreso organizacional, no importa que sea micro, pequeña o grandes empresas, lo importante y esencial es que todo empresario o administrador tenga la habilidad de gerenciar de forma eficiente, optimizado recurso y siendo amigable con el medio ambiente.

#### **3.3.3. Objetivo general**

Diseñar un plan de desarrollo organizacional basándose en el modelo de Weisbord para la Importadora de Frutas Allauca.

### 3.3.4. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico de la Importadora de Frutas Allauca mediante un análisis FODA.
- Establecer las etapas y procesos del modelo de Weisbord para definir las estrategias corporativas (misión, visión y valores).
- Desarrollar el modelo de Weisbord de acuerdo a las necesidades de la Importadora de Frutas Allauca.

### 3.3.5. *Análisis FODA*

Para realizar un diagnóstico de la empresa se elabora una matriz del FODA donde mediante un estudio de campo previo en la Importadora de Frutas Allauca, se describen los factores internos (fortalezas y debilidades), factores externos (oportunidades y amenazas).

**Tabla 14-3:** Análisis FODA de la Importadora de Frutas Allauca

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto nivel de ventas</li><li>• Ampliación de infraestructura</li><li>• Posee dos puntos de ventas</li><li>• Las frutas son a precios justos para los clientes Hacen uso de la tecnología</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No posee de una misión, visión y valores</li><li>• No posee de una estructura organizacional adecuada</li><li>• Su administración es tradicional</li><li>• Falta de motivación a sus empleados</li><li>• No tienen establecidas las políticas internas</li></ul>
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Importar directamente de los países productores de frutas</li><li>• Tiene buena ubicación geográfica para la distribución al resto del país</li><li>• Tiene proveedores confiables</li><li>• Introducción de elaboración de nuevos productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas del gobierno actual</li><li>• No posee una forma jurídica</li><li>• Supervisión de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).</li><li>• Cambios climáticos</li><li>• Fenómenos naturales</li></ul>

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

### 3.3.6. Modelo de Weisbord

#### 3.3.6.1. Etapa 1: Misión y visión

Para definir la misión y visión se debe enfocar en las preguntas que nos proporciona el modelo de Weisbord, ¿Cuál es el propósito de la empresa?; ¿Qué está tratando de alcanzar?; ¿Cuáles son sus prioridades? y ¿Cuáles son sus productos?

#### Solución o modificación

Ahora bien, como la empresa no posee de estos elementos fundamentales se da la siguiente solución y como parte de ello se responderá a las siguientes preguntas:

**Tabla 15-3:** Preguntas para definir la misión y la visión

<b>PREGUNTA</b>	<b>DESARROLLO</b>
<b>¿Cuál es el propósito de la empresa?</b>	El propósito de la Importadora de Frutas Allauca es vender al por menor y al por mayor frutas importadas y nacionales de buena calidad y a precios justos para los clientes.
<b>¿Qué está tratando de alcanzar?</b>	Se pretende ser líder en el mercado a través de importar directamente de los países productores obteniendo una mejor calidad de las frutas con el fin de ofrecer una gran variedad y de toda especie de frutas a nuestros clientes, además de producir e incorporar nuevos productos elaborados de frutas para generar mayores ingresos.
<b>¿Cuáles son sus prioridades?</b>	La principal prioridad es constituirse legalmente en una empresa obteniendo una mejor estructura y organización
<b>¿Cuáles son sus productos?</b>	Nosotros como Importadora de Frutas Allauca ofrecemos a nuestros clientes frutas importadas de todo tipo tales como: manzanas, uvas, peras, kiwis, naranjas, cerezas, etc. además se ofrece frutos secos como: nueces, almendras, pasas, arándano, etc.

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

Entonces la misión se define de esta forma:

## Misión

“Ofrecer todo tipo de frutas importadas, nacionales y de temporada a precios justos y de buena calidad para nuestros clientes, con un buen servicio por parte de nuestros colaboradores”

De igual manera la visión se define de la siguiente manera:

## Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en la venta del por mayor y menor de frutas garantizando la calidad y durabilidad de la fruta, aprovechando los desperdicios para la industrialización”

Es importante también definir los valores empresariales ya que es fundamental para importadora de frutas Allauca, de forma que estos tres puntos son la base para el desarrollo del modelo de Weisbord, lo cual se destacan los siguientes:

**Tabla 16-3:** Valores para la Importadora de Frutas Allauca

Valores	Descripción
<b>Puntualidad:</b>	Es primordial este valor para todos los colaboradores ya que define la importancia e interés que le dan a la empresa en momentos de la hora de su ingreso en realizar sus actividades a tiempo.
<b>Respeto:</b>	Debe ser mutuo entre todos los colaboradores, incluso en el momento de atender al cliente se debe tratar con la debida educación y paciencia.
<b>Honestidad:</b>	Este valor garantiza la confianza y la sinceridad de cada colaborador hacia la empresa en realizar su del trabajo o fuera de ello.
<b>Calidad:</b>	Se debe a la buena atención de cada colaborador hacia el cliente en ofrecer los productos y dar la garantía del mismo.
<b>Humildad</b>	Se debe a la esencia de cada persona, el respeto se gana a través de cada acción, lo que permite ayudar a los demás sin dañar o menospreciar su trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	Abarca cada uno de estos valores, debido a que cada persona debe ser responsable de sus actos y acciones, además del cumplimiento de sus tareas y obligaciones.

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

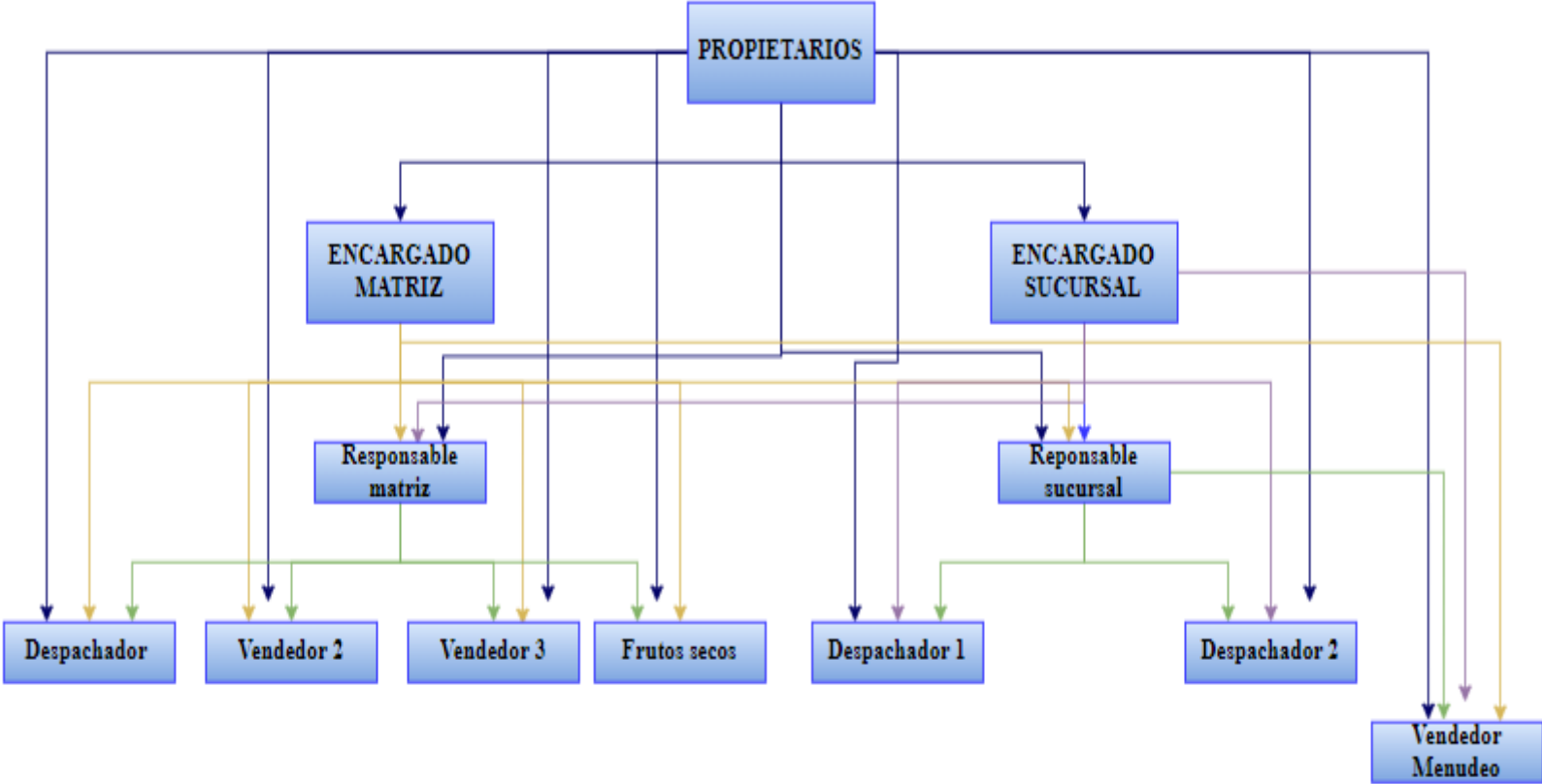
### *3.3.6.2. Etapa 2: Estructura*

Según Weisbord en esta etapa se debe establecer las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad, determinado también las responsabilidades, tareas y funciones que deben ser distribuidos por los trabajadores, para empezar esta estructura es respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Como esta estructura la empresa?; ¿Quién es el responsable por las tareas y las funciones?; ¿Cuáles son las líneas de autoridad y supervisión? Para mejor entendimiento de esta etapa se enfocará en los siguientes parámetros.

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional, lo que mediante una observación profunda que se ha realizado en la Importadora de Frutas Allauca se manejan de la siguiente forma:



**Estructura organizacional actual**



**Figura 6-3:** Estructura organizacional actual

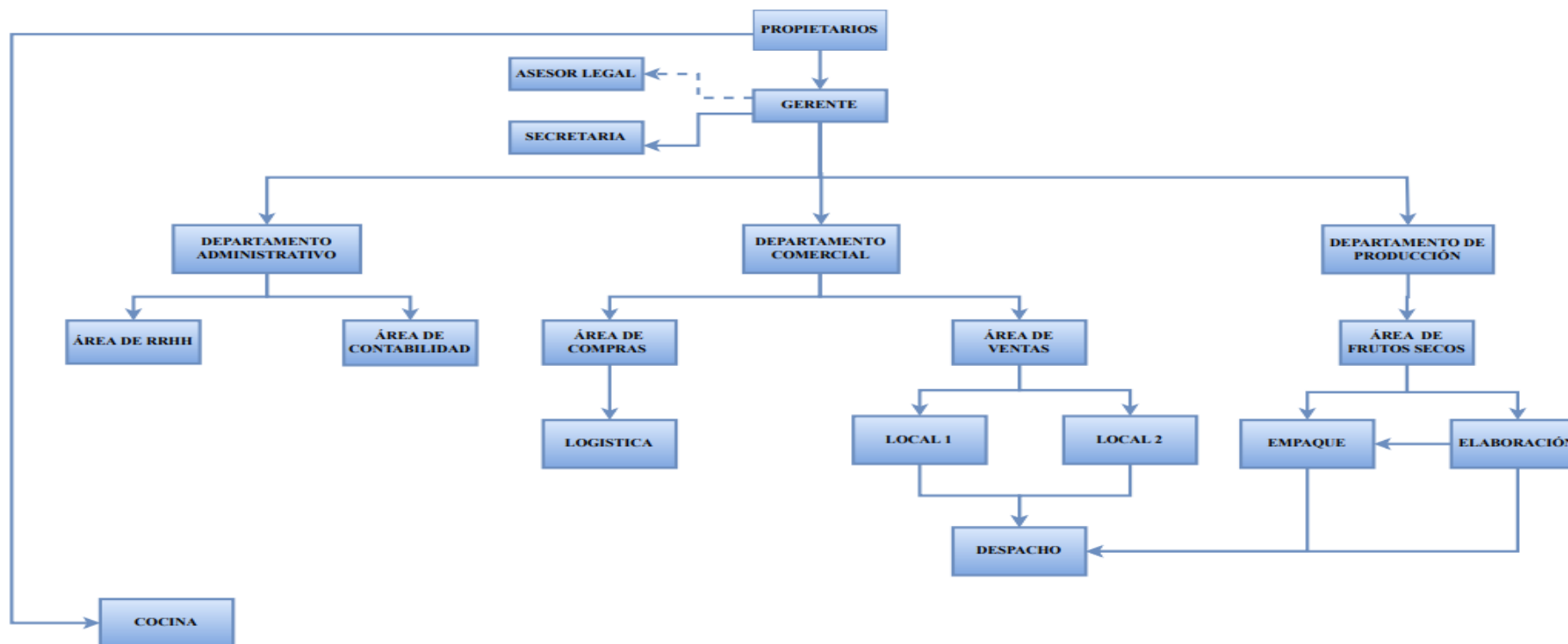
**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

Como se muestra en la figura 6-3 se evidencia claramente que la Importadora de Frutas Allauca no tienen un modelo de una estructura organizacional para su mejor desempeño y una comunicación interna eficiente dentro de la empresa, debido a que los niveles bajos dependen de varios mandos y realizan multitareas lo cual esto puede ocasionar desconformidad y malos entendidos en el desarrollo de sus actividades.

## Solución o modificación

## Organigrama estructural

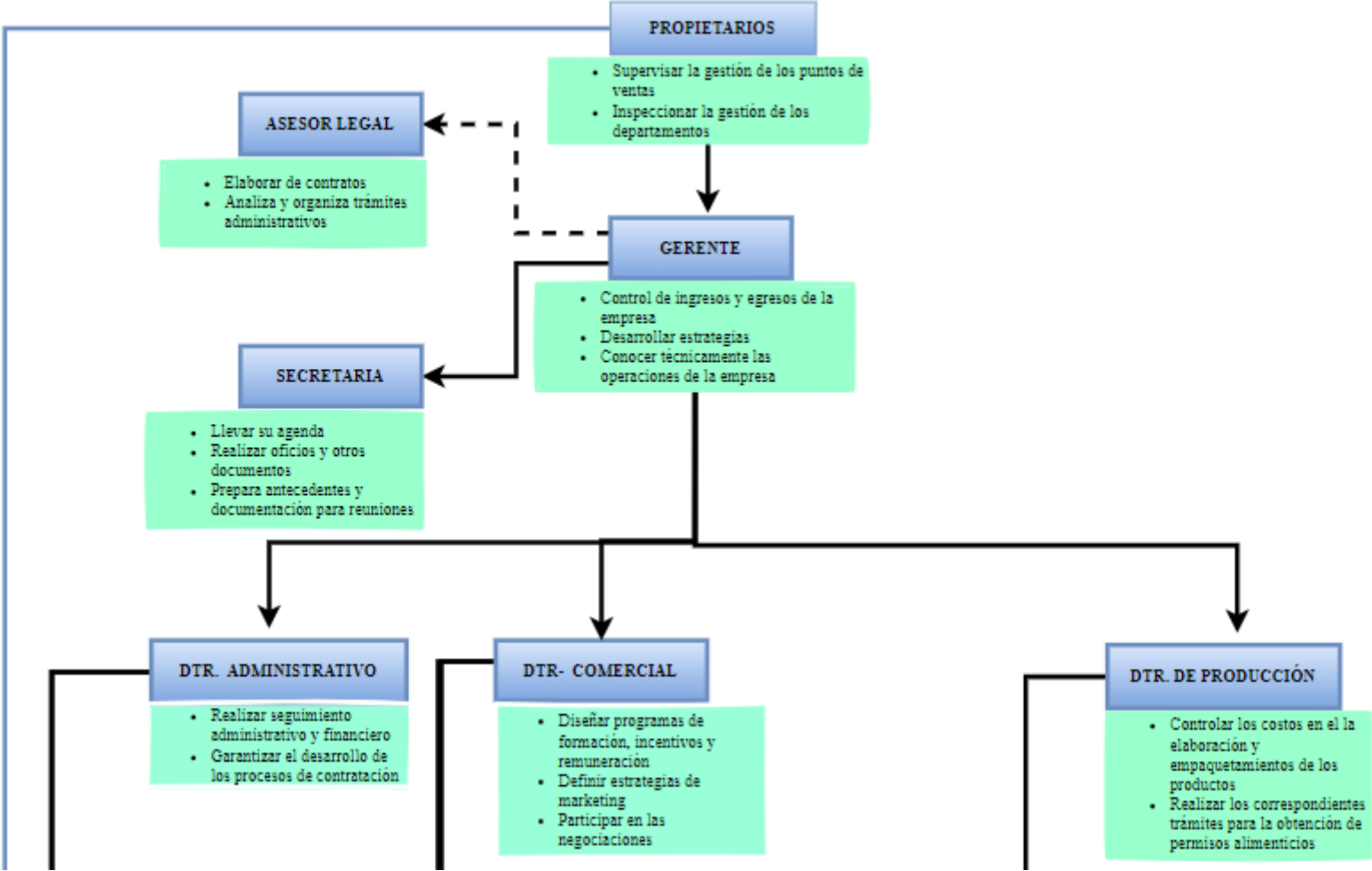


**Figura 7-3:** Organigrama Estructural de la Importadora de Frutas Allauca

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Organigrama funcional**



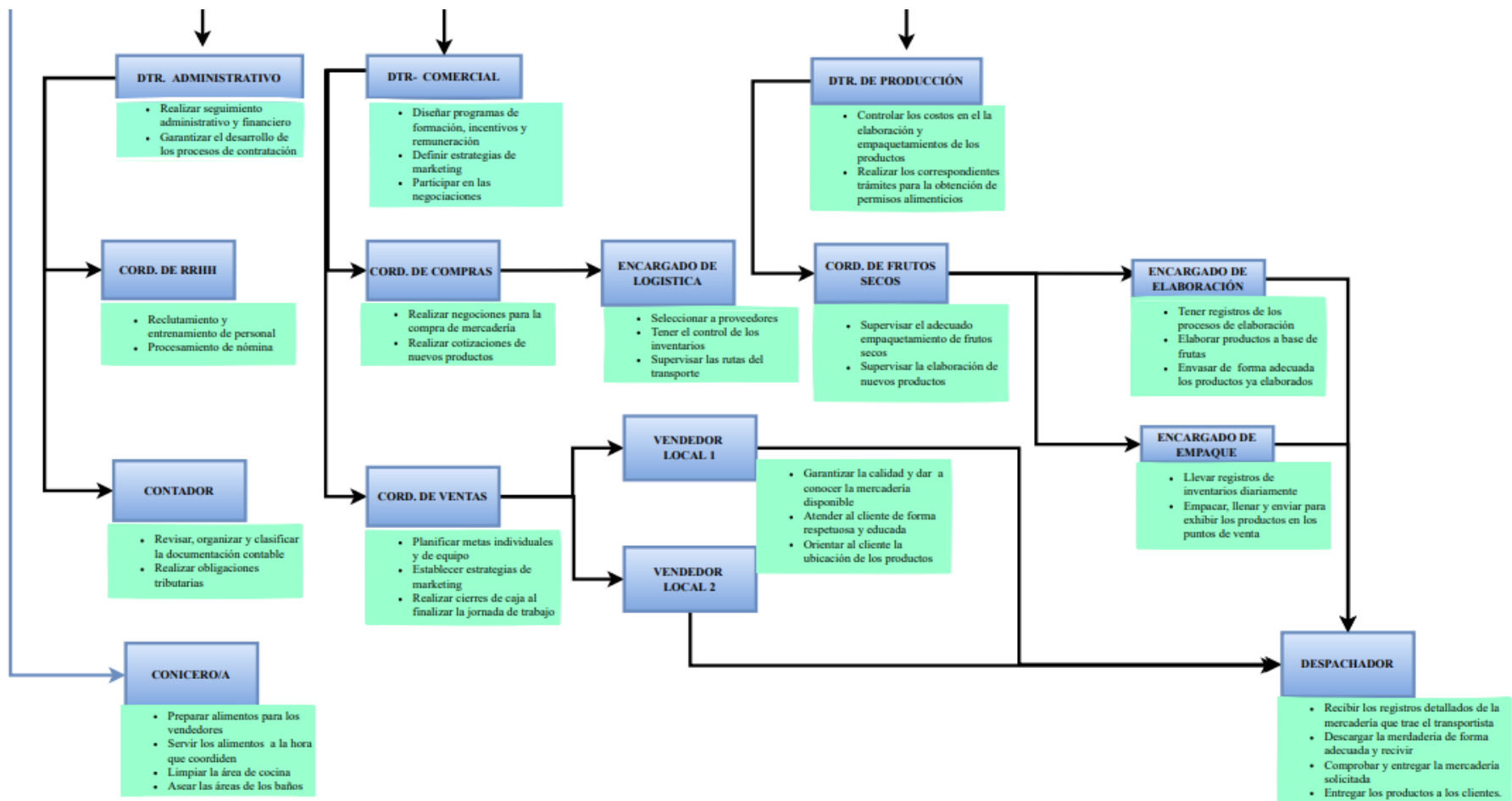



Figura 8-3: Organigrama funcional

Fuente: Importadora de Frutas Allauca, 2022

Elaborado por: Allauca Asqui, Jessica Francisca,

## Manuales de funciones


**Tabla 17-3:** Manual de funciones – Cargo Gerente General

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Gerente General	
Depende de:	Propietario	
Supervisa a:	Director administrativo, comercial y de producción	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Capacidad de planificación
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	Capacidad de negociación
Título requerido:	Si	Comunicación
<b>OBJETIVO:</b>		
Fijar metas u objetivos para todas las áreas y establecer cómo alcanzarlas. Estos deben ser claros, medibles, reales y alcanzables		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar una planificación adecuada para el cumplimiento de metas</li> <li>2. Organizar a su equipo de trabajo</li> <li>3. Direccionar para la toma de decisiones</li> <li>4. Controlar y supervisar los procesos</li> <li>5. Evaluar los resultados</li> <li>6. Controlar los ingresos y egresos de la empresa</li> <li>7. Desarrollar estrategias empresariales</li> <li>8. Conocer técnicamente las operaciones de la empresa</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 18-3:** Manual de funciones – Cargo: Asesor Legal

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Asesor Legal	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Conocimiento del ordenamiento y normativa jurídica Adaptabilidad Comunicación oral y escrita
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	
Título requerido:	Si	
<b>OBJETIVO:</b>		
Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones del negocio		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar la correcta constitución de cualquier tipo de sociedad o estructura jurídica</li> <li>2. Redactar lo documentos que se requieran para la constitución de cualquier naturaleza</li> <li>3. Asesorar en la aplicación de normar de cualquier tipo</li> <li>4. Analizar y organizar trámites administrativos</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Tabla 19-3:** Manual de funciones – Cargo: secretaria2A


<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Secretaría	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	No aplica	
Nivel	No Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Expresión oral
Nivel de instrucción:	Bachiller	Comprensión oral
Título requerido:	Si	Organización de la información
		Organización de sistemas
<b>OBJETIVO:</b>		
Ejecutar actividades de secretaría y asistencia gerencial		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar la agenda del gerente de acuerdo a prioridades, concede y coordina reuniones</li> <li>2. Realizar oficios y otros documentos</li> <li>3. Prepara antecedentes y documentación para reuniones</li> <li>4. Atender a clientes externos e internos</li> <li>5. Atender llamadas telefónicas</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022




**Tabla 20-3:** Manual de funciones – Cargo: Director Administrativo

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Director Administrativo	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Coordinador de Recursos Humanos y Contador	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Liderazgo
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	Visión estratégica
Título requerido:	Si	Comunicación dirección de quipos de trabajo
<b>OBJETIVO:</b>		
Gestionar con oportunidad y calidad los procesos de carácter administrativo y contable relacionados con la contratación y ejecución presupuestal		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar seguimiento administrativo y financiero</li> <li>2. Garantizar el desarrollo de los procesos de contratación</li> <li>3. Planificar negociaciones</li> <li>4. Gestionar proyectos</li> <li>5. Elaborar presupuestos</li> <li>6. Gestionar las cuentas por cobrar</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 21-3:** Manual de funciones – Cargo: Coordinador de RRHH

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Coordinador de Recursos Humanos	
Depende de:	Director Administrativo	
Supervisa a:	No aplica	
Nivel	Profesional	
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		<b>COMPETENCIAS</b>
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	Conocimiento en legislación laboral
Título requerido:	Si	Experiencia y conocimiento en reclutamiento de personal
<b>OBJETIVO:</b>		Integridad
Coordinar los programas de capacitación, formación y desarrollo integral del personal, además de liderar los procesos de recursos humanos con las normas de la empresa		Relaciones interpersonales
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reclutamiento y entrenamiento de personal</li> <li>2. Procesamiento de nómina</li> <li>3. Administrar y gestionar los seguros del personal</li> <li>4. Coordinar eventos internos de la empresa</li> <li>5. Realizar plantillas de remuneración y compensaciones</li> <li>6. Brindar soporte integral al personal</li> <li>7. Capacitar al nuevo personal</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Tabla 22-3:** Manual de funciones – Cargo: Contador

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Contador	
Depende de:	Director Administrativo	
Supervisa a:	No aplica	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Conocimiento y manejo del software contable Aprendizaje continuo Conocimiento del entorno
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	
Título requerido:	Si	
<b>OBJETIVO:</b>		
Analizar e interpretar la información en la elaboración de los estados financieros, de manera que se exprese de forma clara, confiable, oportuna y útil		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar, organizar y clasificar la documentación contable</li> <li>2. Realizar obligaciones tributarias</li> <li>3. Verificar y asegurar los datos contables</li> <li>4. Verificar y controlar que los chequea sean debidamente soportados y contabilizados</li> <li>5. Asegurar que los gastos e ingresos sean registrados en la contabilidad</li> <li>6. Verificar el pago a los proveedores</li> <li>7. Cooperar con otros departamentos</li> <li>8. Mantener libros contables actualizados</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 23-3:** Manual de funciones – Cargo: Director Comercial

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Director Comercial	
Depende de:	Gerente General	
Supervisa a:	Coordinador de Compras y Ventas	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Capacidad de liderazgo
Nivel de instrucción:		Capacidad para trabajar en equipo
Título requerido:		Comunicación
Si		Responsabilidad
<b>OBJETIVO:</b>		Flexible
Planificar, dirigir y coordinar del departamento comercial		Conocimiento en marketing
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar programas de formación, incentivos y remuneración</li> <li>2. Definir estrategias de marketing</li> <li>3. Participar en las negociaciones</li> <li>4. Fijar las listas de precios tanto para las ventas minoristas y mayoristas</li> <li>5. Marcar los objetivos a cumplir por todo el equipo</li> <li>6. Resolver problemas comerciales y de marketing</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 24-3:** Manual de funciones – Cargo: Coordinador de Compras

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Coordinador de Compras	
Depende de:	Director Comercial	
Supervisa a:	Vendedor	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Manejo del software Adquisición de productos Conocimiento en logística Organizado Orientado a resultados Proactivo
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	
Título requerido:	Si	
<b>OBJETIVO:</b>		
Coordinar las actividades de adquisición y abastecimiento de la mercadería obteniendo al mejor precio y calidad de la fruta		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar negociaciones para la compra de mercadería</li> <li>2. Realizar cotizaciones de nuevos productos</li> <li>3. Prospeccionar, negociar y mantener actualizado las importaciones recientes de los proveedores</li> <li>4. Realizar monitoreo desde la</li> <li>5. Atender a los proveedores de forma personal</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 25-3:** Manual de funciones – Cargo: Encargado de Logística

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Encargado de Logística	
Depende de:	Coordinado de Compras	
Supervisa a:	No aplica	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Manejo de software y recursos informáticos Fluidez de idioma extranjero Organización
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	
Título requerido:	Si	
<b>OBJETIVO:</b>		
Asegurar la continuidad del negocio y mantener el crecimiento sostenido		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar a proveedores</li> <li>2. Tener el control de los inventarios</li> <li>3. Supervisar las rutas del transporte</li> <li>4. Optimizar los procesos logísticos</li> <li>5. Organizar y supervisar las bodegas de mercadería</li> <li>6. Gestionar el lanzamiento de productos nuevos</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 26-3:** Manual de Funciones – Cargo: Coordinador de Ventas

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Coordinador de Ventas	
Depende de:	Director Comercial	
Supervisa a:	Vendedor	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Ser estrategia
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	Puntualidad
Título requerido:	Si	Ordenado
		Manejo de software
<b>OBJETIVO:</b>		
Facilitar las actividades para maximizar e incrementar las ventas y mantener la fidelidad de los clientes		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar metas individuales y de equipo</li> <li>2. Establecer estrategias de marketing</li> <li>3. Realizar cierres de caja al finalizar la jornada de trabajo</li> <li>4. Apertura y cierre de caja de las ventas diariamente</li> <li>5. Almacenar y organizar datos financieros y no financieros digitalmente</li> <li>6. Coordinar el equipo de ventas</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Tabla 27-3:** Manual de funciones – Cargo: Vendedor


<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Vendedor	
Depende de:	Coordinador de Ventas	
Supervisa a:	Despachador	
Nivel	No Profesional	
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		<b>COMPETENCIAS</b>
Nivel de instrucción:	Bachiller	Trabajar bajo presión
Título requerido:	Si	Atención al cliente
		Técnicas de ventas
		Comprensión del producto
		Comunicación activa
		Detectar billetes falsos
		Trabajo en equipo
		Habilidad en las matemáticas
<b>OBJETIVO:</b>		
Atraer y mantener a clientes potenciales		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saludar y recibir a los clientes de una de una forma amistosa, cortés y profesional</li> <li>2. Garantizar la calidad y dar a conocer la mercadería disponible</li> <li>3. Atender al cliente de forma respetuosa y educada</li> <li>4. Orientar al cliente la ubicación de los productos</li> <li>5. Sacar muestras de la mercadería reciente</li> <li>6. Mantener limpio y ordenado los puntos de venta</li> <li>7. Manera el sistema de ventas y registrar cada venta realizada</li> <li>8. Asesorar al cliente de los productos que adquiere</li> <li>9. Realizar el conteo de inventario</li> <li>10. Registrar Kardex</li> <li>11. Apertura, cuadro y cierres de caja</li> <li>12. Controlar y prevenir robos</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022




**Tabla 28-3:** Manual de funciones – Cargo: Director de Producción

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Director de Producción	
Depende de:	Gerente	
Supervisa a:	Coordinador de frutos secos	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Responsabilidad
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	Conocimiento en las industrias alimentarias
Título requerido:	Si	Conocimientos de inocuidad
		Conocimiento del proceso de empaque
		Conocimiento de los procesos de elaboración
<b>OBJETIVO:</b>		
Prever, organizar, integrar y controlar las operaciones de las áreas productivas		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar los costos en el la elaboración y empaquetamientos de los productos</li> <li>2. Realizar los correspondientes trámites para la obtención de permisos alimenticios</li> <li>3. Elabora y coordina planes de producción</li> <li>4. Supervisa el mantenimiento de las áreas</li> <li>5. Realizar gestiones medioambientales</li> <li>6. Gestionar recursos disponibles para la elaboración y empaquetamiento</li> <li>7. Estimar costos y establecer los estándares de calidad</li> <li>8. Revisar y asegurar que los productos cumplen con los objetivos de calidad</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 29-3:** Manual de funciones – Cargo: Coordinador de Frutos Secos

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Coordinador de frutos secos	
Depende de:	Director de Producción	
Supervisa a:	Encargado de elaboración y empaquetado	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Conocimiento del sistema y programas informáticos Comunicación activa
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	
Título requerido:	Si	
<b>OBJETIVO:</b>		
Obtener las mejores presentaciones en los productos que son realizados en el área de frutos secos		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar el adecuado empaquetamiento de frutos secos</li> <li>2. Supervisar la elaboración de nuevos productos</li> <li>3. Utilizar de forma adecuada el sistema informático modulo inventarios que operan en la empresa</li> <li>4. Realizar las correspondientes trasferencias de productos de bodega hacia los puntos de ventas</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 30-3:** Manual de funciones – Cargo: Encargado de Empaque

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Encargado de Empaque	
Depende de:	Coordinador de frutos secos	
Supervisa a:	Despachador	
Nivel	No profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Rapidez en el empaquetamiento
Nivel de instrucción:	Bachiller	Agilidad
Título requerido:	Si	Puntualidad
<b>OBJETIVO:</b>		
Obtener suficiente producto empaquetado para el abastecimiento en los puntos de ventas		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar registros de inventarios diariamente</li> <li>2. Empacar, llenar y enviar para exhibir los productos en los puntos de venta</li> <li>3. Realizar registros de que frutos secos empacan y la cantidad</li> <li>4. Limpiar y ordenar el área</li> <li>5. Realizar seguimiento entrada y salida de productos</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 31-3:** Manual de funciones – Cargo: Encargado de Elaboración

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Encargado de Elaboración	
Depende de:	Coordinador de frutos secos	
Supervisa a:	Despachador	
Nivel	Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Conocer los procesos de elaboración
Nivel de instrucción:	Nivel Superior	Optimismo
Título requerido:	Si	Conocimiento de los beneficios de os frutos secos
<b>OBJETIVO:</b>		
Aprovechar los desperdicios de las frutas y utilizarlos para la elaboración de productos		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener registros de los procesos de elaboración</li> <li>2. Elaborar productos a base de frutas</li> <li>3. Envasar de forma adecuada los productos ya elaborados</li> <li>4. Sacar costos de los productos que se elaboran</li> <li>5. Realizar estudios de mercado</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022


**Tabla 32-3:** Manual de funciones – Cargo: Despachador

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Despachador	
Depende de:	Niveles de mando superiores	
Supervisa a:	No aplica	
Nivel	No Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Tener buena agilidad física
Nivel de instrucción:	Básico	Conocimiento en manejo de gatos mecánicos
Título requerido:	No	Puntualidad
<b>OBJETIVO:</b>		Agilidad física
Tener a tiempo y la lista correcta de la mercadería para el abastecimiento del punto de venta local 2		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir los registros detallados de la mercadería que trae el transportista</li> <li>2. Descargar la mercadería de forma adecuada y recibir</li> <li>3. Comprobar y entregar la mercadería solicitada</li> <li>4. Entregar los productos a los clientes</li> <li>5. Limpiar las áreas de garaje y bodegas</li> <li>6. Cuidar y dar mantenimiento a los gatos mecánicos</li> <li>7. Contar las cajas existentes al finalizar la jornada de trabajo</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

**Tabla 33-3:** Manual de funciones – Cargo: Cocinera/a

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del puesto:	Cocinera/o	
Depende de:	Niveles de mando superiores	
Supervisa a:	No aplica	
Nivel	No Profesional	<b>COMPETENCIAS</b>
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>		Puntualidad
Nivel de instrucción:	Básico	Responsabilidad
Título requerido:	No	
<b>OBJETIVO:</b>		
Preparar los alimentos que una forma saludable e higiénicamente para los que conforman la empresa		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abastecer de víveres y legumbres en la cocina</li> <li>2. Preparar alimentos para los vendedores</li> <li>3. Servir los alimentos a la hora que coordinen</li> <li>4. Limpiar el área de cocina</li> <li>5. Asear las áreas de los baños</li> </ol>		

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

### 6.3.5.3. Etapa 3: Relaciones

La relación entre personas es fundamental para obtener la colaboración, comunicación y supervisión por parte de todos los trabajadores con el fin que todos vayan en una sola dirección de acuerdo a la misión y visión lo cual permita construir una cultura organizacional.

**Tabla 34-3: Relaciones**

<b>Pregunta</b>	<b>Detalle</b>
<b>¿Como se toman y comunican las decisiones?</b>	La Importadora de Frutas Allauca al no contar con una estructura funcional adecuada, la toma y la comunicación de decisiones no es correcta ya que la información que proporcionan a sus empleados es de carácter informal, sin embargo si la empresa se adapta a la estructura como se muestra en la figura 7-3, se puede realizar y planificar las reuniones entre los propietarios, gerente y jefes de cada departamento para la solución de problemas, toma de decisiones y cada feje será responsable de comunicar a su equipo de trabajo con la finalidad de lograr una comunicación eficiente
<b>¿Como se determina y supervisan las relaciones de trabajo?</b>	La supervisión por parte de los propietarios es constante, lo que conlleva a un trabajo bajo presión, incomodidad e insatisfacción para los trabajadores, ya que no tienen la confianza para que el trabajador se desenvuelva en su área de una forma libre sin desviar con los objetivos empresariales, por tanto para determinar estas relaciones de trabajo y que la supervisión sea adecuado se recomienda que la empresa tenga una estructura similar a la que se muestra en la figura 7-3, lo cual los jefes de cada área y departamento se encarguen de la supervisión de los colaboradores que están bajo su mando, obteniendo una relación afectiva y amistosa,

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

### **Solución o modificación**

Sin duda alguna la comunicación es importante para emitir una retroalimentación efectiva entre todos los colaboradores internos de la empresa, de tal forma se pueda efectuar un modelo de dinámica cultural, donde mediante manifestaciones de supuestos (se refiere a lo intangible) y artefactos (es una visión física), lo cual se desarrolla por un proceso de dos ejes.

### 6.3.5.4. Etapa 4: Recompensas e incentivos

Las recompensas e incentivos es una parte fundamental dentro de la empresa ya que permite motivar al empleado a que realice mejor sus funciones y las realice por gusto y no por obligación.

**Tabla 35-3: Recompensas e incentivos**

<b>Pregunta</b>	<b>Detalle</b>
<b>¿Cómo se motiva al personal para que trabaje?</b>	Sin duda alguna la motivación es esencial para el desempeño laboral, por tanto, en la Importadora de Frutas Allauca se refleja por parte del encargado de la administración el aliento de superación que da sus trabajadores y anhelar metas para el bienestar de la empresa.
<b>¿Cómo es recompensado?</b>	Mediante las encuestas que se han realizado al personal se evidencia en la gráfica 10-3 que el 56% de los encuestados casi siempre han recibido recompensaciones de forma económica que reciben cada fin de año, por tanto, es importante que no solo reciban ese tipo de incentivos, también es factible que brinden capacitaciones para mejorar su capacidad de conocimiento y cada vez se superen como profesionales.
<b>¿Cómo es sancionado?</b>	La Importadora de Frutas Allauca no tienen medidas de sanciones, ya que solo se han manejado con llamados de atención de una forma tradicional e informal, sin embargo, para al ser recompensados en justo para la empresa dar sanciones ya sean económicas o por memorandos, con el fin de que se tome las medidas correspondientes por el incumplimiento de sus obligaciones.

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

### **Solución o modificación**

Para la recompensaciones y sanciones a los colaboradores se debe regir por establecer un manual donde se detallen las políticas internas de la empresa, con el fin de tener un acuerdo satisfactorio entre empleador y empleado.

#### *6.3.5.5. Etapa 5: Sistema de apoyo*

Para el correcto manejo de la empresa Weisbord menciona que tener sistemas de apoyo facilitan el trabajo en cuestión de la administración y desarrollo de la organización, de tal manera que estos sistemas o mecanismos deben ser eficientes y que estén enfocados al cumplimiento de los objetivos de la empresa



**Tabla 36-3:** Sistema de apoyo

<b>Pregunta</b>	<b>Detalle</b>
<b>¿Qué sistemas apoyan las actividades de la organización (por ejemplo: logística, finanzas, capacitación)?</b>	Por el momento la Importadora de Frutas Allauca no cuenta con estos sistemas de apoyo ya que su administración se ha manejado de forma tradicional, pero debido a su crecimiento reciente es recomendable que lo utilicen ya que permitirán la facilidad de gestionar y resaltar de una forma eficiente la situación en la que se encuentra la empresa y como se va evolucionando mediante estrategias, de hecho, en la figura 7-3 e emplea en la estructura organizacional el sistema de logista.

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

### **Solución o modificación**

La implementación de sistemas de apoyo es fundamental para el crecimiento de la empresa, por tal motivo como ya se menciona en la tabla 36-3, un área de logística le permitirá desarrollar estrategias para contribuir en una compra más efectiva con el respectivo seguimiento de la mercadería, lo que conlleva obtener la fruta de mejor calidad, a precios accesibles con la satisfacción de tener un trato adecuado durante su trayectoria.

#### *6.3.5.6. Etapa 6: Liderazgo*

**Tabla 37-3:** Liderazgo

<b>Pregunta</b>	<b>Detalle</b>
<b>¿Quiénes son los líderes de la organización?</b>	La Importadora de Frutas Allauca no cuenta con dirigentes líderes debido a que su gestión es autoritaria y bajo presión, resultando un entorno conflictivo, estresante para sus trabajadores, de tal forma que la distribución de actividades por parte de los propietarios y encargados de la administración es ineficiente al no contar con un manual de funciones, por ende es necesario que sus órdenes sean más específicas para que cada empleado pueda desempeñar de mejor manera además de optar por capacitaciones para liderar una empresa de tal magnitud con la finalidad de ser un ejemplo a seguir para los colaboradores, ayudando y acompañado en cada momento difícil para obtener un mejor desempeño de su equipo de trabajo.
<b>¿Cómo la dirigen?</b>	Su dirección viene de los propietarios por tanto su gestión es autoritaria hacia todos los trabajadores debido a la falta de cofinancia ya que según su perspectiva sus trabajadores no muestran compromiso y dedicación al realizar sus actividades.

**Fuente:** Importadora de Frutas Allauca, 2022

**Elaborado por:** Allauca Asqui, Jessica Francisca, 2022

### **Solución o modificación**

Un líder es la cabecera de toda organización, el que dirige con su ejemplo de tener un buen desempeño, reconociendo sus errores y aprendiendo de los mismos, por tanto, en esta empresa tener dirigentes líderes es poco común ya que es más visible la autoridad por parte de los dueños de la empresa, por ende, es factible que estos personajes proporcionen estrategias para una buena relación de mando donde los colaboradores se sientan a gusto y puedan demandar más en sus actividades.

## CONCLUSIONES

- El desarrollo organizacional es la implementación de estrategias, técnicas y etapas que permiten a la organización obtener un funcionamiento adecuado y complejo, enfocándose en los esfuerzos y prioridad en la identificación de las necesidades de los clientes tanto internos y externos de tal forma que ayude a conocer y cambiar la cultura y el desempeño de la empresa, con el fin de mejorar las habilidades, las destrezas y la efectividad mediante un sistema sistemático y práctico.
- De acuerdo con el objetivo general en diseñar un plan de desarrollo organizacional como una herramienta para la importadora de Frutas Allauca se concluye que se utilizó el modelo de Weisbord donde se da conocer las estructuras y un enfoque futuro que la empresa puede desarrollar.
- Mediante el primer objetivo específico en la fundamentación teórica se basa en investigaciones de otros autores para dar soporte a este trabajo, por tanto, se concluye que el desarrollo organizacional es una estrategia que puede adaptarse a cualquier empresa, así como la Importadora de Frutas Allauca ya que está en su pleno crecimiento y es esencial que desarrolle este modelo de estructuras.
- Con relación al segundo objetivo específico de realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa, se concluye que el modelo de desarrollo organizacional permite realizar un estudio de campo para obtener este tipo de análisis, lo cual se dio a conocer que su gestión no es la adecuada ya que la ejecutan de una forma tradicional o empírica, de tal manera esto contrae retrasos para la evolución empresarial.
- Finalmente se concluye con el tercer objetivo específico en la propuesta de un plan de desarrollo organizacional, de tal forma que se empleó cada etapa de acuerdo a las necesidades, observando que las gestiones tienen que ser mejoradas y emplear nuevos estilos de administración moderna para el surgimiento de la Importadora de Frutas Allauca.

## **RECOMENDACIONES**

- Establecer objetivos para determinar su misión y visión ya que son estrategias fundamentales en creación de una cultura organizacional.
- Diseñar una estructura organizacional para la ubicación del personal con sus respectivas funciones y de acuerdo a sus habilidades para un mejor desempeño laboral, además de trabajar en las debilidades de la empresa, sin dejar a un lado las fortalezas.
- Adaptar manuales de funciones de acuerdo al perfil y descripción del puesto que la empresa necesita, para tener un conocimiento de captación de personal y selección en la apertura de nuevos puestos de trabajo.
- Crear una cultura organizacional interna para garantizar la confiabilidad y compromiso de cada colaborados con un mismo propósito de que la Importadora de Frutas Allauca sea una de las primeras empresas en importar frutas de calidad en la ciudad de Riobamba.

## BIBLIOGRAFIA

- Ayala, Maite. *Investigación transversal*. 30 de Mayo de 2021. <<https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>>.
- Benavides Benalcazar, Merck, y otros. «Normativas jurídicas como eje de regulación empresarial familiar.» *Universidad, Ciencia y Tecnología* (2018): 82-87. 30 de Noviembre de 2021. <<https://www.uctunexpo.autanabooks.com>>.
- Benavides, Graciela, Magali Manzano y Verónica Aragón. *La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA*. Universidad Autónoma de Puebla. (Tesis de Maestría). Puebla, 2017. <<https://hdl.handle.net/20.500.12371/416>>.
- Cantú Morales, E. *Implementación de un plan de desarrollo organizacional aplicación para Sisteleón*. Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León, 1990.
- Castrillón, Manuel Alfonso Garzón. *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario., 2005.
- Chango Galarza, Mariela Cristina. «El cambio organizacional ¿una estrategia frente a la globalización?» 10 de Junio de 2018. <[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/1446/pdf\\_1058/5536](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/1446/pdf_1058/5536)>.
- Chilán Pérez, Jacobo Andrés. *Modelo de desarrollo organizacional para el gimnasio Gym Destruction*. Univesidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. (Proyecto de Investigación). Guayaquil, 2021. <<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4509>>.
- Equipo Legal Ecuador. 21 de Abril de 2020. <<https://www.bizlatinhub.com/es/sociedad-por-acciones-simplificadas-sas-ecuador-negocios/>>.
- Faría, E. «Desarrollo organizaciona.» 1969. <[http://files.nelson-jose-perozo-briceno.webnode.es/200000011-15fa416f41/Desarrollo\\_Organizacional%5B1%5D.pdf](http://files.nelson-jose-perozo-briceno.webnode.es/200000011-15fa416f41/Desarrollo_Organizacional%5B1%5D.pdf)>.
- Figueroa, Martha, Jenny Parrales y Dayan Nieto. «Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, periodo 2006 – 2012.» *RECIMUNDO* 5.2 (2021): 440-461. <<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1268>>.
- Gallegos y Neira. *Blog*. 14 de Enero de 2020. 30 de Noviembre de 2021. <<https://gvn.com.ec/2020/01/14/obligaciones-legales-empresa-ecuador/>>.
- González Cornejo, Aurelio. *Desarrollo Organizacional de la "A" a la "Z"*. México: PACJ, 2019. 29 de Noviembre de 2021. <<https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/40938>>.

- González, D A. *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México: PACJ, 2019. 14 de Noviembre de 2021. <<https://elibro.net/es/ereader/epoch/40938?page=163>>.
- Hernández, Gwendoline. *Dinámica cultural de una organización en la industria de tecnología de información*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (Tesis de maestría). Monterrey, 2002. <<http://hdl.handle.net/11285/567988>>.
- Hernández, J. *Desarrollo organizacional: teoría, prácticas y casos*. Pearson Educación, 2017. 14 de Noviembre de 2021. <<https://elibro.net/es/ereader/epoch/38090?page=48>>.
- Hernández, J. A. *Desarrollo organizacional: teoría, prácticas y casos*. México: Pearson Educación, 2017. <<https://elibro.net/es/ereader/epoch/38090?page=65>>.
- Hernández, Jorge A, Manuel Gallarzo y José de J Espinoza. *Desarrollo Organizacional - Enfoque Latinoamericano*. México D.F.: PEARSON, 2011. 29 de Noviembre de 2021. <<https://elibro.net/es/ereader/epoch/37861>>.
- Hernández, Sampieri Roberto, Collado Carlos Fernández y Lucio Pilar Baptista. *Metodología de la investigación*. México D.F.: MC Graw Hill Education, 2018. 23 de Noviembre de 2021.
- Kinicki, Angelo y Kreitner Robert. *Desarrollo Organizacional LSSC*. Ed. Kenelma Garcia. 16 de Mayo de 2014. 30 de Noviembre de 2021. <<https://desarrolloorganizacionalssc.wordpress.com/2014/05/16/7-estrategias-para-impulsar-y-mantener-el-desarrollo-organizacional/>>.
- León, P. D. R. N. *Administración de pequeñas empresas*. Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C, 2019.
- López, Laura. *Cultura organizacional e identidad colectiva*. Colombia: Universidad del Tolima, 2017. <<https://elibro.net/es/ereader/epoch/71071>>.
- Navarro Sánchez, Andrea Leonor. *Propuesta de un plan de desarrollo organizacional para el mejoramiento del clima laboral de los colaboradores del centro de distribución de la empresa TÍA S.A*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano. (Proyecto de Grado). Guayaquil, 2019. <<http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/1052>>.
- Pérez Quintero, Juan Alejandro y Sara Natalia Pérez Peñafiel. «Organización inclusiva: diseño de desarrollo organizacional para el América S.A.» *Revista de Psicología GEPU* 11.1 (2020): 29-46. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8121130>>.
- Riofrío Domínguez, Euro Danilo. *Plan de desarrollo organizacional en la Empresa Hilandería Guijarro, durante el periodo 2015-2020*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (Proyecto de Investigación). Riobamba, 2015. <<http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/8613>>.

- Saltos, Ruth Silva y Marco Oviedo. «Diseño Organizacional y Estructura de Puestos.» Junio de 2016. <<https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Disen%CC%83organizacional-y-estructura-de-puestos.pdf>>.
- Sampier, R., C. Collado y P. Batista. «Marco metodológico.» 2010. *Metodología de la investigación*. <<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0055830/cap03.pdf>>.
- Schlemenson, Aldo. *Análisis organizacional en pymes y empresas de familia*. Buenos Aires: Granica S.A., 2013. <<https://elibro.net/es/ereader/epoch/66767>>.
- Silva, Pedraza Luz Yaneth. «El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones.» Noviembre de 2014. <<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12496/Proyecto%20de%20Ogrado%2020141118.pdf;jsessionid=410366A48FED2F756E7D4612BF3BFD2A?sequence=1>>.
- Superintendencia de Compañías. «Guía de constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas.» 2020.
- Tormen Holguín, Claudia María. *Desarrollo organizacional en la empresa Vehysa*. Universidad Católica del Ecuador. (*Proyecto de Investigación*). Ambato, 2019. <<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2681/1/76879.pdf>>.
- Ulibarri, Miguel. *Visión Industrial*. 5 de Septiembre de 2013. 30 de Noviembre de 2021. <<https://visionindustrial.com.mx/industria/calidad/desarrollo-organizacional-enfoque-proceso-y-objetivos>>.
- Zamora Aguilar, María Guadalupe. «El desarrollo organizacional com generador de un cambio significativo.» *Revista Extremeña de Ciencias Sociales "ALMENARA"* 10 (2017): 87-109. 26 de Noviembre de 2021. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>>.
- Zubia, Velia, Ordaz Saldaña y Gloria Edith García. *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajato*. Guanajato: Servicios Académicos Intercontinentales S.L. B-93417426, 2006. 15 de Noviembre de 2021.



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA ENVIADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

#### GUIA DE ENCUESTA

**TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:** DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA IMPORTADORA DE FRUTAS ALLAUCA – RIOBAMBA

**Objetivo de la encuesta:** Recopilar información de los empleados acerca de la situación actual de la Importadora de Frutas Allauca, para la presente investigación.

**Indicaciones:** Lea detenidamente las siguientes preguntas y subraye **su** respuesta a su parecer.

#### CUESTIONARIO

Fecha:

**1. ¿Qué tiempo usted está laborando en la Importadora de Frutas Allauca?**

- a) Menos de un año
- b) Un año
- c) Dos años
- d) Tres años
- e) Cuatro años
- f) Mas de cinco años

**2. ¿Conoce si la empresa cuenta con una misión, visión y valores?**

- a) Si
- b) No

**3. ¿Conoce usted de las normas y reglamentos de esta empresa?**

- a) Si
- b) No

**4. ¿Con que frecuencia usted reconoce sus funciones en su puesto de trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca

**5. ¿Como se siente usted trabajando en equipo?**

- a) Muy agradable
- b) Agradable
- c) Incomodo



d) Poco agradable

e) Nada agradable

**6. ¿Como es la actitud de su jefe hacia usted con respecto a su desempeño laboral?**

a) Es comunicativo

b) No es comunicativo

c) Le motiva para realizar un mejor trabajo

d) Le trata de manera adecuada

**7. ¿Se siente capaz para que su jefe le delegue tareas confidenciales de la empresa?**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Algunas veces

d) Casi nunca

e) nunca

**8. ¿Con que frecuencia usted ha recibido compensaciones por su buen desempeño en su trabajo?**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Algunas veces

d) Casi nunca

e) Nunca

**9. ¿Considera importante que la empresa aplique reglamentos y políticas de acuerdo a la ley?**

a) Muy importante

b) Importante

c) Poco importante

d) No importante

**10. ¿Está usted de acuerdo en que la empresa tenga una estructura organizacional adecuada?**

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Poco de acuerdo

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

## ANEXO B: ENTREVISTA ENVIADA AL ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA

### ENTREVISTA

**TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:** DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA IMPORTADORA DE FRUTAS ALLAUCA – RIOBAMBA

**Objetivo de la entrevista:** Recopilar información mediante un dialogo oral de preguntas y repuestas con el encargado de la empresa acerca de la situación actual de la Importadora de Frutas Allauca, para la presente investigación. a.

### CUESTIONARIO

Fecha:

Nombre del entrevistado:

1. ¿Conoce su empresa y que tipo de organización le gustaría llegase a ser: una compañía responsabilidad limitada, compañía anónima o sociedad por acciones Simplificada?
2. ¿Cómo es la comunicación laboral con sus empleados en destinar sus actividades?
3. ¿Está conforme con el trabajo que desempeñan sus empleados y por qué?
4. ¿Qué tan importante considera usted en crear una cultura organizacional?
5. ¿Considera usted que la remuneración de sus empleados debería estar acorde a los reglamentos que establece el código de trabajo, una vez constituida?
6. ¿Qué haría usted para para mejorar el desempeño laboral en las actividades de sus empleados?
7. ¿Considera necesario establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa?
8. ¿Considera importante establecer cambios en la empresa y que tipos de cambios sería necesario?
9. ¿Considera importante formalizar legalmente a la empresa?
10. ¿Qué mecanismos utilizaría usted para que sus trabajadores tengan un proceso de adaptación al nuevo sistema laboral luego de ser constituida?

- 11.** ¿Considera importante establecer objetivos y metas alcanzables para que sean socializados a sus trabajadores?
- 12.** ¿Estaría de acuerdo en contratar una persona profesional para que se encargue de la administración de la empresa o considera innecesario?