

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA
BANANERA “PAREDESA S.A.”**

AUTOR:

Paredes Mendoza Ernesto Alejandro

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERO COMERCIAL**

TUTORA:

ING. BAJAÑA VILLAGOMEZ YANINA SHEGIA, Ph.D.(c)

Guayaquil, Ecuador

17 de Marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Paredes Mendoza Ernesto Alejandro**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTORA

Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagómez, Ph.D.(c)

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Georgina Balladares Calderón, Mgs.

Guayaquil, 17 de Marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Paredes Mendoza Ernesto Alejandro**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Modelo de Gestión para mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa bananera Paredesa S.A.**” previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 17 de Marzo del 2017

EL AUTOR

f. _____
Paredes Mendoza Ernesto Alejandro



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Paredes Mendoza Ernesto Alejandro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Modelo de Gestión para mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa bananera Paredesa S.A.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 17 de Marzo del 2017

AUTOR:

f. _____
Paredes Mendoza Ernesto Alejandro



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagómez, Ph.D.(c)

TUTORA

f. _____

Ing. Georgina Balladares Calderón, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Lucia Magdalena Pico Versoza Mgs.

COORDINADORA DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Guayaquil, 17 de Marzo 2017.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE B-2016

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniera **YANINA SHEGÍA BAJAÑA VILLAGÓMEZ**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del señor **ERNESTO ALEJANDRO PAREDES MENDOZA**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA BANANERA PAREDESA S.A.**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **1%** de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA BANANERA PAREDESA S.A.**” somos la Tutora **YANINA SHEGÍA BAJAÑA VILLAGÓMEZ** y el Sr. **ERNESTO ALEJANDRO PAREDES MENDOZA** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **9/10**
Nueve sobre Diez.

Atentamente,

ING. YANINA SHEGÍA BAJAÑA VILLAGÓMEZ, Ph.D. (c)
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

ERNESTO ALEJANDRO PAREDES MENDOZA
AUTOR DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

¡REPORTE URKUND

Es seguro | <https://secure.orkund.com/view/26193226-563471-231316#FY4xDslwEAT/4tpC57u1fclXEAWKAKUgTurE3xmKqXY02k95n2W9Ds86m4FDgKDDgAn/fanTcbwBnuM4zlxqWoCgw4AJCWx0szVwwKGbdJNu0k2aSTNpptOhm>

URKUND Yanina Shegia Bajaña Villagomez (yanina.shegia.bajana.villagomez)

Documento	Tesis Final...docx (D26413149)
Presentado	2017-03-15 03:47 (-05:00)
Recibido	yanina.bajana.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	[Paredes_Bajana] Mostrar el mensaje completo

1% de esta aprox. 244 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 6 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
99%	Hernández, <input type="checkbox"/>
98%	Muñoz Enríquez, R. (18 de Julio de 2003). Frederick Winslow Taylor y sus aportes a la administración <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	1207 cap 2.docx <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	http://www.authorstream.com/Presentation/XINAEPX-2631940-introduccion-la-administracion-hernandez-5th/ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/administracion%20de%20rsh.pdf <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	https://www.clubensayos.com/Negocios/Or%C3%ADgenes-De-La-Administraci%C3%B3n/1591190.html <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1962/1/TUBADM031-2014.pdf <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=495 <input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Fuentes alternativas

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

Ing. Yanina Shegia Bajaña Villagómez, PhD.

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

ERNESTO PAREDES MENDOZA

ESTUDIANTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar, que me ha brindado salud, fe, paciencia, sabiduría y fortaleza que he necesitado para poder concluir esta etapa universitaria.

Agradezco a mi padres, los seres más maravillosos y especiales que Dios me ha dado la oportunidad de tener y que amo con todas mis fuerzas quienes han sido de ejemplo perseverancia y honestidad, por ser un pilar fundamental en mi vida, por guiarme con paciencia desde pequeño, por apoyarme en todo momento de mi vida en los buenos y en los malos momentos, por impulsarme a continuar y a no rendirme a pesar de los obstáculos que se atravesasen en el camino. No me alcanzan las palabras para expresar lo que significan en mi vida y agradecerles todos lo que han hecho por mí. Les agradezco tanto por ayudarme a cumplir con mis propósitos y a creer en mí, por haberme formado y sembrado en mí valores y principios que me ayudaron a ser una gran persona y un profesional.

A mi abuela Isabel quien me apoyó, aconsejó y compartió conmigo momentos especiales e importantes durante las diferentes etapas de mi vida.

A mis hermanos por el apoyo, ejemplo y aliento que me brindaron para seguir adelante gracias al lazo fuerte y a la unión que existe entre hermanos desde niños.

A la prestigiosa institución Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por haberme dado la oportunidad de estudiar y explorar nuevos conocimientos que me servirán en la vida y como formación profesional.

Un especial agradecimiento a mi tutora, a la Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagómez, Ph.D.(c) por su tiempo y paciencia, por guiarme y apoyarme de forma incondicional durante todo el proyecto investigativo.

A la Empresa Bananera Paredesa S.A. y a su propietario quien es mi padre, el Ing. Ernesto Paredes Aguirre y a todos los que facilitaron la información necesaria para hacer realidad este proyecto de investigación.

Ernesto Alejandro Paredes Mendoza

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTO	VIII
Lista de Figuras	XII
Lista de Tablas	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT	XVI
Capítulo 1 : Introducción	17
1.1. Antecedentes del problema	18
1.2. Planteamiento del problema.....	19
1.3. Objetivos	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.	20
1.4. Propósito del Estudio	20
1.5. Justificación de la Investigación	20
1.6. Naturaleza de Estudio.....	20
1.7. Modelos de Investigaciones Previas	21
1.8. Proposiciones	25
1.9. Variables Independientes	25
1.10. Variable Dependiente	25
1.11. Marco teórico de la Investigación	25
1.12. Definición de Términos.....	27
1.13. Supuestos	28
1.14. Limitación.....	28
1.15. Delimitación	29
1.16. Resumen	29

Capítulo 2 : Marco Teórico	30
2.1. Origen y evolución de los procesos administrativos	30
2.2. Posiciones teóricas de autores sobre los procesos administrativos	31
2.3. Origen y evolución de los modelos de gestión.....	33
2.4. Posiciones teóricas de autores sobre los modelos de gestión.....	34
2.5. Modelos tradicionales	35
Frederick Taylor.	35
Henri Fayol.	37
Max Weber.	39
2.6. Modelos contemporáneos.....	42
Modelo de Katz y Kahn.	42
Modelo de Kast y Rosenzweig.	44
Modelo de Tavistock.	45
2.7. Modelos actuales de gestión en las organizaciones	46
Gestión de talento humano.	46
Gestión del conocimiento.	47
Gestión por competencias.....	47
2.8. Liderazgo.....	49
2.9. Análisis de los principales conceptos de las distintas posiciones teóricas sobre los modelos de gestión	50
Capítulo 3 : Metodología de la Investigación	51
3.1. Modalidad de Investigación	51
3.2. Tipo de Investigación	51
3.3. Población y Muestra.....	52
3.4. Herramientas	53

Diagrama de Pareto.....	53
Diagrama de Ishikawa.	53
3.5. Técnicas e Instrumentos	54
Observación.	54
Cuestionario.....	54
Encuestas.	54
Entrevistas.....	57
Capítulo 4 : Situación actual de los procesos administrativos y operativos en la Empresa Bananera PAREDESA S.A.....	61
4.1. Caracterización y Localización Geográfica de la Empresa Bananera Paredesa S.A. 61	
4.2. Situación Actual de los Procesos de Producción en la Empresa Paredesa S.A. . 64	
4.3. Diagrama de Pareto 80 – 20	71
4.4. Diagrama de Ishikawa.....	75
4.5. Tabulación e Interpretación de Resultados	77
4.6. Análisis General de los Datos Obtenidos de las Encuestas.....	88
Capítulo 5 : Propuesta de mejora de los procesos de la Empresa Bananera Paredesa S.A.91	
5.1. Direccionamiento Estratégico	92
Planeación.....	92
Organización.....	103
Control.	105
5.2. Comunicación.....	120
5.3. Liderazgo	121
Conclusiones	124
Recomendaciones.....	126
Apéndices	127

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Principios de la Administración Científica.	22
<i>Figura 2.</i> Principios del Proceso Administrativo.	23
<i>Figura 3.</i> Funciones de los Principios Administrativos.	23
<i>Figura 4.</i> Elementos de la Administración.	26
<i>Figura 5.</i> Otras Aportaciones y Recomendaciones de Federico W. Taylor	37
<i>Figura 6.</i> Modelo de Competencias.	48
<i>Figura 7.</i> Énfasis de los Tres Tipos de Liderazgos.	50
<i>Figura 8.</i> Plano Tomado Desde Satélite. <i>Nota.</i> Tomado de Google Maps.	61
<i>Figura 9.</i> Histograma. Relación de Ratio con Ingresos.	63
<i>Figura 10.</i> Histograma de Actividades Diarias. Diagrama de Pareto.	71
<i>Figura 11.</i> Histograma del Proceso de Producción. Diagrama de Pareto.	73
<i>Figura 12.</i> Histograma de Todos los Procesos de Producción. Diagrama de Pareto.	75
<i>Figura 13.</i> Diagrama de Ishikawa.	76
<i>Figura 14.</i> Satisfacción en el Trabajo.	78
<i>Figura 15.</i> Clima Laboral.	79
<i>Figura 16.</i> Relación Laboral.	80
<i>Figura 17.</i> Capacitación.	81
<i>Figura 18.</i> Toma de Decisiones.	82
<i>Figura 19.</i> Liderazgo del Jefe de Campo.	83
<i>Figura 20.</i> Motivación e Iniciativa.	84
<i>Figura 21.</i> Comunicación Interna.	85
<i>Figura 22.</i> Comunicación en su Área.	86
<i>Figura 23.</i> Supervisión y Control.	88
<i>Figura 24.</i> Modelo de Gestión Administrativa.	91
<i>Figura 25.</i> Escenarios Futuros de la Planeación.	93
<i>Figura 26.</i> Misión de la Empresa.	93
<i>Figura 27.</i> Visión de la Empresa.	94
<i>Figura 28.</i> Análisis FODA.	95
<i>Figura 29.</i> Metas de la Empresa.	96

<i>Figura 30.</i> Valores de la Empresa.	97
<i>Figura 31.</i> Elementos de la Organización.	104
<i>Figura 32.</i> Organigrama de la Empresa.	104
<i>Figura 33.</i> Elementos del Control..	106
<i>Figura 34.</i> Programa de Trabajos Semanales.	107
<i>Figura 35.</i> Programa de Aplicación de Fertilizantes.	108
<i>Figura 36.</i> Registro de Aplicación de Fertilizantes.	109
<i>Figura 37.</i> Registro de Aplicación de Malezas.	110
<i>Figura 38.</i> Inventario de Fertilizantes.	113
<i>Figura 39.</i> Registro de Consumo de Combustible.	114
<i>Figura 40.</i> Registro de Control de Sigatoka Negra.	115
<i>Figura 41.</i> Registro de Facturación.	118
<i>Figura 42.</i> Registro de Reporte Semanal.	119
<i>Figura 43.</i> Kardex para el Control de Materiales.	120
<i>Figura 44.</i> Comunicación en la Empresa Paredesa S.A.	121
<i>Figura 45.</i> Liderazgo en la Empresa Paredesa S.A.	122

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Personal del Proceso de Producción de la Empresa Bananera Paredesa S.A.</i> ..	52
Tabla 2. <i>Personal de las Actividades Diarias de la Empresa Bananera Paredesa S.A.</i> ..	53
Tabla 3. <i>Proyección de Ratio e Ingresos 2017.</i>	62
Tabla 4. <i>Rol de Pagos.</i>	63
Tabla 5. <i>Procesos Diarios de la Empresa Bananera Paredesa S.A.</i>	64
Tabla 6. <i>Procesos de Corte y Empaque de la Empresa Bananera Paredesa S.A.</i>	67
Tabla 7. <i>Falencias de Actividades Diarias. Diagrama de Pareto.</i>	71
Tabla 8. <i>Falencias del Proceso de Producción. Diagrama de Pareto.</i>	72
Tabla 9. <i>Falencias de Todos los Procesos de Producción. Diagrama de Pareto.</i>	74
Tabla 10. <i>Satisfacción en el Trabajo.</i>	77
Tabla 11. <i>Clima Laboral.</i>	78
Tabla 12. <i>Relación Laboral.</i>	79
Tabla 13. <i>Capacitación.</i>	80
Tabla 14. <i>Toma de Decisiones.</i>	81
Tabla 15. <i>Liderazgo del Jefe de Campo.</i>	83
Tabla 16. <i>Motivación e Iniciativa.</i>	84
Tabla 17. <i>Comunicación Interna.</i>	85
Tabla 18. <i>Comunicación en su Área.</i>	86
Tabla 19. <i>Supervisión y Control.</i>	87
Tabla 20. <i>Presupuesto Anual para Implementación de Propuesta de Mejora.</i>	99
Tabla 21. <i>Calculos Financieros.</i>	99
Tabla 22. <i>Descripción de Funciones por Rango.</i>	105
Tabla 23. <i>Registro de Asistencia de los Trabajadores.</i>	116

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se basa en la elaboración de una propuesta de mejora para todas las falencias que tiene la organización, en la cual se planteará un modelo de gestión con el fin de mejorar los procesos administrativos y operativos en la Empresa Bananera Paredesa S.A. para posteriormente tener impactos positivos como el aumento de ratio, productividad e ingresos.

La propuesta de mejora está formada por los siguientes elementos:

- Direccionamiento Estratégico.
- Comunicación.
- Liderazgo.

La modalidad del presente trabajo presenta un enfoque mixto con un tipo de investigación no experimental con diseño descriptivo con corte transversal.

Para plantear el problema se utilizará teorías de diferentes autores como referencias para analizar la importancia del buen desarrollo de los procesos acompañada con técnicas de investigación como la observación de procesos en las áreas de trabajo, encuestas al personal, entrevistas al propietario y jefe de campo y herramientas de investigación como Pareto e Ishikawa con el fin de hallar las causas de las falencias que se dan en los procesos de producción que tienden a bajar la productividad.

Palabras claves: Producción de banano, procesos operativos, ratio, productividad, bananera y ambiente laboral.

ABSTRACT

This paper is based in the implementation an improvement proposal for the failures that the organization has, in which will be raised a new management model in order to improve the administrative and operational processes in Paredesa Banana Enterprise to subsequently have positive impacts such as the increase of banana ratio, productivity and incomes.

The improvement proposal is composed with the following elements:

- Strategic addressing
- Communication
- Leadership

The modality of this paper present a mix focus with a non-experimental type of investigation with descriptive design and cross section.

In order to pose the problem, different author's theories will be used as reference to analyze the importance of a good process development along with research techniques like the observation of processes in working areas, employee surveys, interviews with the owner and chief of the field, although investigation tools such as Pareto and Ishikawa with the final purpose of finding the failures on the production processes that tends to reduce the productivity.

Key words: Banana production, operative processes, ratio, productivity, banana enterprise, work environment.

Capítulo 1 : Introducción

El 30% de la oferta mundial de banano proviene de Ecuador, considerándose como un país de mayor exportación de banano en el mundo gracias a la posición geográfica, excelentes condiciones climáticas, tierras fértiles y menor incidencia de plagas y enfermedades ofreciendo productos de calidad y es el segundo rubro de mayor exportación de país (PROEcuador, 2016). El banano es cosechado en condiciones verdes, es transportado en buques en contenedores refrigerados o camiones frigoríficos y es comercializado en los supermercados cuando está maduro y reconocido por su sabor y calidad en los mercados internacionales de América del Norte, Europa y Asia. Es un producto que tiene un alto nivel nutritivo para las mujeres embarazadas, deportistas, niños y ancianos. Debido a esto, los productores tienen la obligación de ser más productivos y competitivos para cumplir con las exigencias del mercado, por lo tanto es necesario plantear estrategias y ejecutar de forma correcta los procesos administrativos para mejorar la eficiencia operativa disminuyendo los factores de riesgos para que perjudiquen la producción de las empresas.

La gestión administrativa y operativa ha evolucionado en la medida en que el hombre ha avanzado con nuevas tecnología y relaciones en los mercados internacionales para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, con la finalidad de satisfacer a un mercado complejo y que crece día a día considerándose un tema de índole mundial por el desarrollo de nuevas estrategias con el fin de permanecer en el mercado y satisfacer al cliente en cualquier parte del mundo.

Hoy en día las empresas han incorporado modelos de gestión administrativos que permiten la automatización para la ejecución de los procesos operativos con la finalidad de mejorar la calidad, productividad y eficacia en la gestión de procesos que se realiza dentro de la organización.

La aplicación de modelos de gestión administrativos en las empresas tiene como objetivo optimizar procesos de gestión para realizar trabajos fáciles y eficaces, mejorar los productos que se ofrece, establecer procedimientos de supervisión y control de los procesos operativos para facilitar la toma de decisiones e incorporar nuevas tecnologías para mejorar la productividad.

Por consiguiente de lo explicado, se elaborará un modelo de gestión administrativo y operativo en la empresa “Paredesa S.A.” en base a un sistema de calidad y de mejoramiento continuo para ser más productivos y competitivos desde que la fruta es cortada y llega a la empacadora hasta su salida en cajas de banano bajo procesos administrativos con la siguiente estructura:

- Direccionamiento estratégico
- Comunicación
- Liderazgo

1.1. Antecedentes del problema

La evolución histórica de la gestión administrativa, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel cultural de todo el mundo, estudiando las etapas del hombre, ya que ha evolucionado la toma decisiones y manejo de personal analizando los cuatro principios básicos de la administración, como lo son; planeación, organización, dirección y control.

Las empresas desde el siglo XX que no habían establecido un modelo de gestión administrativo mostraban un impacto negativo como pérdida posicionamiento en el mercado, pérdida de productividad, desorganización en todos los departamentos, por consiguiente se reflejaba mucha pérdida en los balances y posibles quiebras en los negocios.

Ante estas consecuencias de no poseer un modelo de gestión empresarial, las empresas que han creado sus propios modelos de gestión administrativos en función de las diferentes realidades políticas, sociales, culturales y económicas para llevar una correcta supervisión y control de los procesos internos en el sector donde la empresa realiza su actividad. Sin embargo todas las empresas siguen los principios de un modelo de gestión administrativo considerando tanto sus valores como organización y el fin que persiguen como procesos de calidad basados en las Normas ISO 9001:2008 y GLOBAL GAP con la finalidad de producir banano de calidad y tener una buena calificación en las cajas producidas.

Partiendo de estos conceptos nos enfocaremos en los procesos operativos de la empresa bananera Paredesa S.A. para determinar cuáles son los problemas en la organización y plantear una solución a través de un modelo de gestión administrativo favoreciendo el mejoramiento y efectividad del desempeño laboral y de los procesos de la empresa.

1.2. Planteamiento del problema

La hacienda Paredesa S.A. tiene más de 8 años produciendo banano Cavendish; la fruta es exportada a Norteamérica y a Europa y mantiene un contrato con una sola exportadora, aunque en ciertos casos se vende la fruta a spot a otras exportadoras. Sin embargo, la empresa bananera Paredesa S.A. posee una serie de falencias desde sus inicios en cuanto a la formalización de procesos sin gestionar de una manera eficiente los trabajos que se realizan, y por este motivo presenta los siguientes problemas:

- No se lleva un registro de los procesos operativos de la empresa
- No existe una debida planeación de las diferentes actividades que se realizan
- Falta de control en la bodega, de productos químicos y fertilizantes
- No existe un adecuado proceso para el reclutamiento y contratación del personal
- Falta de motivación e integración al personal
- Falta de comunicación entre jefe y empleados

Por todo lo expuesto, la hacienda no cuenta con un modelo que ayude a medir la gestión administrativa y desempeño del proceso operativo y esto implica que la gerencia no pueda tomar buenas decisiones por la carencia de información oportuna y eficiente.

Además, la gerencia de la hacienda no realiza revisiones periódicas de los ingresos vs gastos de las cajas vendidas, por lo tanto no tienen la información oportuna del margen de utilidad que generan las mismas. Si bien existe experiencia por parte de los administradores y de los accionistas en el negocio, esto no es suficiente para alcanzar niveles óptimos de eficiencia en la organización.

Por consiguiente, la hacienda Paredesa S.A. necesita un diseño de un modelo de gestión administrativo y operativo con lo cual podrá medir el desempeño de los procesos de producción, disminuir probabilidades de fallos y de esta manera obtener resultados esperados a lo que respecta a los procesos operativos de la empresa.

1.3. Objetivos

Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión administrativo para mejorar el desempeño de los

procesos operativos de producción y mejorar la calidad del producto que se desarrolla en la etapa de corte y empaque de la caja de banano de exportación para la Empresa Bananera PAREDESA S.A. en la ciudad de Baba, Año 2017.

Objetivos Específicos.

- Determinar la situación actual de los procesos administrativos y operativos en la Empresa Bananera PAREDESA S.A.
- Elaborar una propuesta de mejora de los procesos de producción de la Empresa Bananera PAREDESA S.A., a través de la implementación del modelo de gestión administrativo por procesos para mejorar los niveles de eficiencia.

1.4. Propósito del Estudio

El propósito del presente trabajo es proporcionar elementos metodológicos y teóricos que favorezcan el aprendizaje organizacional en la empresa bananera Paredesa S.A. para el desarrollo de la buena formalización de procesos operativos y orientar a las otras empresas bananeras a tomar en cuenta la importancia de diseñar un modelo de gestión administrativo enfocado a las actividades que realizan para disminuir errores y aumentar la productividad.

1.5. Justificación de la Investigación

Al observar las falencias de los procesos administrativos en la empresa bananera Paredesa S.A., se propone un modelo de gestión como justificación para mejorar los procesos administrativos y operativos, con el fin de proporcionar aprendizajes a nivel organizacional y plantear soluciones a los problemas. Al apoyarse a este modelo de gestión administrativo se obtendrá mayor productividad, mejor servicio y con esto atraer a más clientes potenciales para firmar contratos o venta en spot.

1.6. Naturaleza de Estudio

La modalidad del trabajo de investigación se desarrollará con un enfoque mixto.

La población a encuestar es a 40 personas pertenecientes a la hacienda, que corresponden al área de campo y área de empaque.

Mientras que las entrevistas se las realizará al propietario y al administrador de procesos operativos de la hacienda Paredesa S.A.

El siguiente trabajo presenta un tipo de investigación no experimental con diseño descriptivo con corte transversal.

1.7. Modelos de Investigaciones Previas

Se puede destacar modelos científicos administrativos tradicionales de algunos autores como (a) Frederick Taylor (b) Henri Fayol (c) Max Weber y modelos contemporáneos de autores como (a) Katz y Kahn (b) Kast y Rosenzweig (c) Tavistock.

La Escuela de la Administración Científica comenzó por el ingeniero mecánico Frederick Taylor (1911), considerado el fundador de la Teoría General Administrativa.

La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo xx por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, a quien se considera fundador de la moderna TGA. Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth y otros) y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época. Al comienzo esta escuela se propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial (Chiavenato, 2007, p.48).

Taylor desarrolló cuatro principios de la administración los cuales hacen que la gerencia tenga una buena organización, dados en la siguiente Figura 1:



Figura 1. Principios de la Administración Científica.

Nota. Tomado de “Introducción a la Teoría General de la Administración”, por Chiavenato, 2007, p. 56.

Fayol (1917) ingeniero francés fundador de la Teoría clásica de la administración, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor (Chiavenato, 2007).

Henri Fayol planteó que el proceso administrativo es un proceso dinámico e interactivo, como se muestra en la siguiente Figura 2:

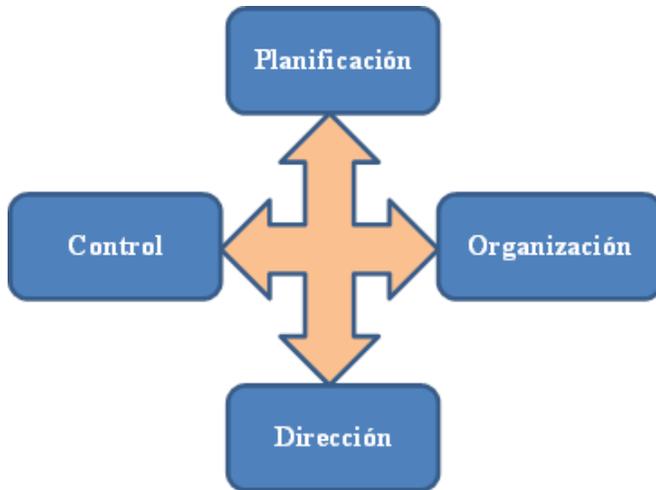


Figura 2. Principios del Proceso Administrativo.
 Nota. Tomado de “El Proceso Administrativo”, por Solval, 2010.

Los elementos Planeación, Organización, Dirección y Control tienen funciones que deberían ser aplicadas en la empresa para la correcta administración como se muestra a continuación en la siguiente Figura 3:

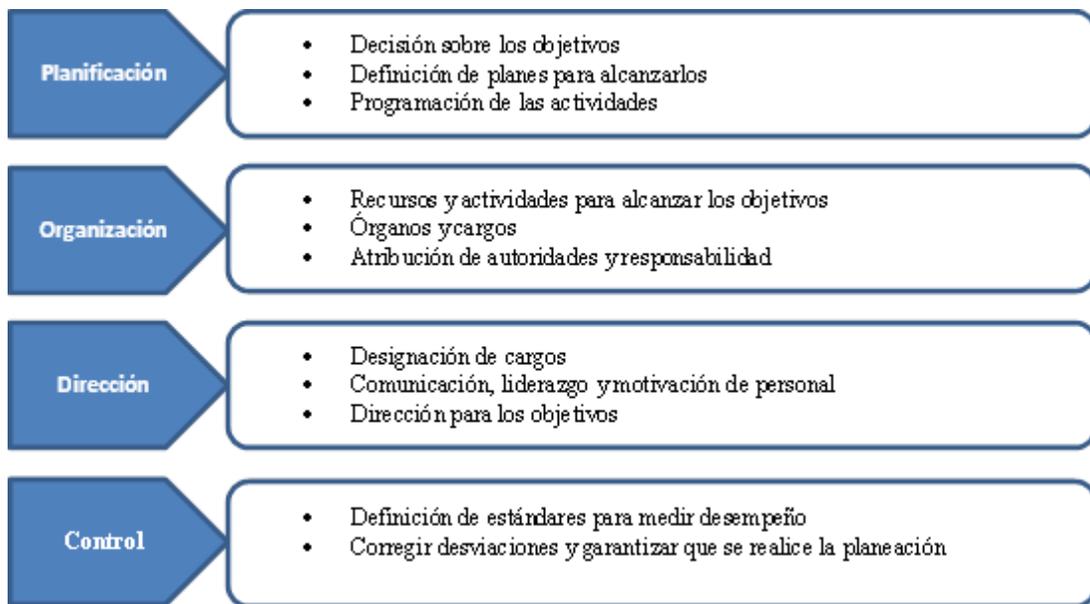


Figura 3. Funciones de los Principios Administrativos.
 Nota. Tomado de “El Proceso Administrativo”, por Solval, 2010.

“Fayol señaló que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares” (Solval, 2010, p. 5).

El modelo burocrático de Max Weber (1940) en una organización surgió como una reacción contra la crueldad, el nepotismo y los juicios tendenciosos y parciales, típicos de las prácticas administrativas inhumanas e injustas del inicio de la Revolución industrial. Básicamente, la burocracia fue una invención social perfeccionada en el transcurso de la Revolución industrial, a pesar de tener sus raíces en la antigüedad histórica, con la finalidad de organizar detalladamente y de dirigir rígidamente las actividades de las empresas con la mayor eficiencia posible (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato (2007) la burocracia de Max Weber debe tener las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones de la administración.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

El modelo de Gestión Administrativo es una herramienta que se aplicará a la hacienda bananera Paredesa S.A. para cumplir sus expectativas planteadas en la organización, permitiendo que el administrador y los trabajadores realicen las principales actividades que ejecuta la empresa, todo esto con el fin de tomar eficientemente decisiones y cumplir objetivos.

El modelo de gestión Administrativa está estructurada por los elementos: Liderazgo, Comunicación y Direccionamiento Estratégico, los cuales deben ser aplicados en la empresa para la correcta administración, debido a que estos elementos ayudan a mejorar el desempeño de los procesos operativos, con la finalidad de manipular el banano de forma correcta en cada una de sus etapas de producción, evitar errores e incrementar la productividad.

1.8. Propositiones

Bajo la teoría de Henri Fayol, el direccionamiento Estratégico influye en los procesos operativos de la empresa.

El liderazgo mejora la calidad del desempeño de los procesos operativos de la empresa.

La comunicación demuestra cambios positivos en el desempeño de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

En función de las proposiciones mencionadas cuyas correlaciones han sido validadas por diversos autores como se refleja en párrafos anteriores, en la presente investigación se ha considerado usar las mismas como base para describir la situación actual de la Bananera y servir como insumo para la propuesta planteada.

1.9. Variables Independientes

- Direccionamiento Estratégico
- Liderazgo
- Comunicación

1.10. Variable Dependiente

- Procesos administrativos y operativos

1.11. Marco teórico de la Investigación

Ya que la propuesta se basa en aplicar un modelo de gestión administrativa se introducirá términos importantes que ayudan a entender la importancia de administrar y gestionar los procesos en la empresa bananera Paredesa S.A.

Administración.

Según (Chiavenato, 2007) es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos empresariales, satisfaciendo las necesidades del mercado. Como se muestra en la Figura 4:



Figura 4. Elementos de la Administración.

Nota. Tomado de “Fundamentos de Administración”, por Ramirez, 1993.

Según Katz, el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las decisiones que toma en las diversas situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado (Chiavenato, 2007).

Teoría General de la Administración

La Teoría General de la Administración estudia la forma de administrar de las organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad). Éstas son las principales componentes en el estudio de la Administración de las empresas (Chiavenato, 2007).

Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa tiene procesos importantes como la planeación, organización, dirección y control lo cual permite a la empresa generar un ambiente laboral acogido por los trabajadores para que tengan un buen desempeño en la empresa.

Con la gestión administrativa se busca con nuestros trabajadores aumentar la productividad de la empresa y la competitividad en el mercado.

Gestión por procesos

El factor principal de la bananera es la mano de obra y su desempeño en las actividades que se realizan para la producción del banano, debido a esto es necesario la planeación, ejecución y el control de los procesos operativos para disminuir falencias y evitar problemas posteriores.

La Gestión por procesos podemos considerarla imprescindible en las pequeñas, medianas o grandes empresas facilitando la coordinación de elementos de un sistema. Explicar sobre cómo se realizan las operaciones de una empresa es una meta de la gestión de procesos, de cómo se relacionan entre sí (Aiteco, 2016).

Paredesa S.A. es considerada una mediana empresa por tener 24 hectáreas por lo que se considera tomar en cuenta un modelo de gestión para comprender sobre cómo se realizarían los procesos de producción en la empresa de una manera eficiente con el fin de ser más productivos y competitivos optimizando la mayor cantidad de recursos.

“La Gestión por Procesos permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades” (Aiteco, 2016).

“Es una metodología que permite el diagnóstico empresarial, la planeación, ejecución, el control y el seguimiento de los procesos mediante un cronograma sin fin que evalúa periódicamente” (Usme, 2007).

1.12. Definición de Términos

Modelo de Gestión

Un modelo de gestión es una estructura o esqueleto para la administración de una empresa. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las pequeñas, medianas o grandes empresas para planear estrategias, ejecutarlas y luego controlarlas con el fin de tener buenos resultados (Pérez, 2008).

Procesos

Es un conjunto de pasos o etapas que se realizan de para desarrollar una actividad y lograr un objetivo dentro de una organización.

Proceso operativo

Son las actividades que se realizan en una empresa para la producción y entrega eficaz y oportuna de un producto terminado.

Proceso Administrativo

Para Bustos Farías (2003) “El proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se realiza la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral en una organización”.

Productividad

La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo (Galindo & Ríos, 2015, p.2).

1.13. Supuestos

- Las encuestas a realizar sean respondidas con honestidad para poder describir la situación actual de la empresa.
- La aplicación de un modelo de gestión administrativa en las bananeras mejorarían el clima laboral y el desempeño de las actividades de la empresa para mejorar la productividad.

1.14. Limitación

Los límites de la investigación se ven dados en la confidencialidad de la empresa como facilitar los estados financieros de en la empresa Paredesa S.A. ya que sólo se ha autorizado la apertura en el área administrativa de la empresa Paredesa S.A.

1.15. Delimitación

La delimitación de la investigación estará enfocada en el área administrativa y operativa de la empresa bananera Paredesa S.A., ubicada en el cantón Baba de la provincia de Los Ríos en el periodo 2016 - 2017.

En el inicio de esta investigación se veía delimitada únicamente por el departamento administrativo de la empresa, pero la empresa demostró su interés por el diseño del modelo de gestión y se autorizó la entrada a las plantaciones para identificar errores en los procesos operativos y administrativos de la empresa.

1.16. Resumen

Para la presente investigación se realizó un diseño de modelo de gestión administrativa y operativa aplicada a una hacienda productora de banano Cavendish ubicada en el cantón Baba, provincia de Los Ríos.

En el desarrollo del presente proyecto se levantará información para conocer el negocio del banano que sirvió de punto de partida para la mejora de procesos, se identificarán las falencias y se planteará las proposiciones y metas que se quieren cumplir. Se identificarán los procesos operativos que intervienen directamente en la producción de la empresa mediante la técnica de la observación. Luego se identificarán los procesos que representan más daños en la empresa por medio de la Herramienta de Diagrama de Pareto. Se realizarán encuesta y entrevistas para procesar la información y conocer más a fondo los problemas de la empresa. Luego se identificarán la causa y efecto de las principales falencias encontradas en los procesos de la hacienda bananera mediante el diagrama de Ishikawa. Por último, ya identificado los problemas y falencias se realizará un modelo de gestión administrativo que permita medir la gestión de los procesos administrativos y operativos para mejorar la productividad y los ingresos de la empresa.

Capítulo 2 : Marco Teórico

2.1. Origen y evolución de los procesos administrativos

Hernández & Rodríguez (2006) mencionó que desde que el hombre conformó las primeras sociedades, existe la administración; por tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su producción y calidad de vida y su producción. El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente demostrado por un sinnúmero de hechos históricos.

Con los hechos históricos por los que ha pasado la humanidad, poco a poco, ha llegado a conclusiones sobre cómo debe organizarse para producir lo que necesita para cumplir sus expectativas; asimismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos. Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea dura y pesada, como cazar, pescar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua y trabajo en equipo para alcanzar lo que deseaban cumpliendo sus expectativas, y mientras su labor se ponía más difícil, requirieron una mejor organización y planearon sus estrategias. Entonces surgieron los líderes que guiaban a los demás y dirigían operaciones como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, dentro de los grupos más desarrollados y evolucionados (Hernández & Rodríguez, 2006).

En esos actos hubo planeación y organización, para lo cual era necesaria la división del trabajo entre los integrantes de la población o los que conformaban la comunidad; además, siempre hubo líderes que guiaban a los demás en el desempeño de las labores cotidianas. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se desarrollaron estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado (Hernández & Rodríguez, 2006).

La Iglesia católica, si bien se basa en el cristianismo, de origen judío renovado, en la salvación a través del amor a Cristo y en los evangelios o escrituras que transmiten la esencia de la filosofía cristiana, se funda en Roma como institución eclesiástica, con jerarquías, divisiones de actividad religiosa, territorios llamados diócesis, etc. Ha tenido una influencia central en la forma en que se estructuran las instituciones y organizaciones sociales, incluso las empresas (Hernández & Rodríguez, 2006, p. 44).

El pensamiento administrativo clásico intenta dar respuesta a los desafíos de la administración, a través del predominio de un racionalismo de tipo económico con la finalidad de tener una mayor productividad y eficiencia del trabajo en las organizaciones, así como también un encuentro con los factores psíquicos y sociales del mismo, aspectos que se manifiestan en todos los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas. Este pensamiento apunta a lograr una máxima eficiencia ubicando al hombre correcto en el puesto correcto, privilegiando la dimensión económica y orientando las tareas del hombre (Martínez, 2005).

Según Chiavenato (2007, p.223) la burocracia (tal como existe hoy, como la base del moderno sistema de producción) se originó en los cambios religiosos verificados después del Renacimiento. Weber indicó que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, no se originó de los cambios tecnológicos ni de las relaciones de propiedad, como afirmaba Karl Marx, sino de un nuevo conjunto de normas sociales morales, a las que denominó “ética protestante”.

El liderazgo es un tema muy importante para el éxito del administrador y de toda persona que ejerza autoridad. Es tan antiguo que se ha estudiado desde los filósofos griegos hasta la actualidad, pasando por los pensadores de la Edad Media y del Renacimiento. A través de la historia, la teoría de Maquiavelo ha generado sólidos seguidores en muchos quienes lo consideran un paradigma ideal para ejercer el poder. Maquiavelo decía "divide y vencerás", y ahora en administración podemos decir "une y vencerás", porque la tarea del líder es precisamente unir, ligar (Hernández & Rodríguez, 2006).

2.2. Posiciones teóricas de autores sobre los procesos administrativos

Tres son los personajes de este pensamiento administrativo clásico: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol y Max Weber, con propuestas claras que constituyen los pilares sobre los cuales se construirá y se desarrollará todo un siglo de evolución de este pensamiento en las organizaciones, caracterizado por una respuesta a intereses capitalistas, un enfoque de comportamiento interno, la división entre quien piensa y quien ejecuta, la metáfora de la máquina (del reloj), el privilegio de la productividad y la eficiencia por encima de todo, el Homo economicus y el reconocimiento del Ser Social (Martínez, 2005).

Según Barba Álvarez (2010, pp.26-27) el sistema de Taylor se podría definir como la aceleración de la cadencia de ciclos de movimientos en los puestos de trabajo y la disminución del tiempo muerto de la jornada de trabajo (introducción del cronómetro), mediante principios generales de organización del trabajo, disminución de autonomía de los trabajadores y vigilancia y control permanente en la ejecución de la norma de rendimiento y se caracteriza por buscar el aumento de la producción y de la productividad.

Los principales aportaciones de Taylor a la teoría administrativa fueron: el proceso administrativo, los famosos catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales. Aunque hoy en día las seis operaciones pueden parecer bastante obvias, adquieren importancia por su presentación sistémica. La sexta operación, la administración, está constituida por cinco elementos que constituyen el Proceso Administrativo (prever, organizar, dirigir, integrar y controlar (Martínez, 2005).

La administración científica se caracteriza por tratar de establecer principios normativos para que el administrador tenga éxito en cualquier circunstancia que atravesase la empresa. Este enfoque prescriptivo y normativo ayuda a cómo deben administrarse ciertas situaciones que se presentan normalmente en una organización. Es un enfoque que maneja recetas anticipadas, soluciones preestablecidas y principios normativos que indican cómo ejecutar las tareas. Esta perspectiva muestra cómo debe funcionar la organización, en vez de explicar su funcionamiento para mejorar el clima laboral influyendo en el buen desempeño de los procesos administrativos (Chiavenato, 2007).

Max Weber (1921) propuso que a partir de la observación histórica de los fenómenos sociales, la burocracia es el tipo ideal de administrar una organización. Un tipo de administración legal y racional susceptible de aplicación universal, incluso, en la vida cotidiana. El tipo más duro de dominación es aquel que se ejerce por medio de un cuadro burocrático. El dirigente, sea elegido o designado, posee la autoridad, aún cuando ésta sea por competencias legales (Martínez, 2005).

El autor más reconocido en el campo de la administración mundial por su modelo tradicional que garantiza un excelente funcionamiento en las empresas es Fayol. Trabajó

fundamentalmente las reglas universales que rigen la dirección y el funcionamiento de las organizaciones. Al pensamiento de Fayol, difundido mediante sus libros, conferencias y por los miembros de la academia (Centro de Estudios Administrativos de París), se le conoce mundialmente como fayolismo, constituido por principios de dirección y procesos administrativos, productivos, comerciales y financieros (Hernández & Rodríguez, 2006).

2.3. Origen y evolución de los modelos de gestión

La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado (Fernández, 2005), ya que ha evolucionado la administración y toma decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial basado en la Teoría de Henri Fayol, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial (Hernández H. G., 2011).

El nuevo modelo de gestión emergió durante la era de la calidad. El primero fue la Administración japonesa, tomada como un hito importante en la historia de la administración. Después de la guerra la economía japonesa superó, en poco tiempo, las expectativas más optimistas, convirtiéndose en un gran símbolo de la evolución. Uno de los conceptos creados por este modelo de gestión fue la implementación de la calidad total que se ve vencido el mundo, con los países desarrollados, tanto en el primer y tercer mundo, con la salvedad de los resultados a menudo no eran tan positivos como se esperaba. (Macedo, 2010).

El modelo de gestión en las empresas puede reflejar el alto nivel de competitividad en que se efectúen en las organizaciones de hoy. Así, los administradores buscan obtener, para cada sector de las empresas, la forma que mejor se adapte a los empleados y sus realidades para ofrecer un buen clima laboral con el fin de optimizar recursos y evitar falencias en los procesos de producción. Este fenómeno puede ser observado cuando las empresas analizan desde la perspectiva de programas de motivación y capacitación, que normalmente recompensa modelos que distinguen sectores productivos y sectores administrativos (Macedo, 2010).

El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque sociotécnico de Tavistock parte de la presuposición de que toda organización “importa” varias cosas del medio ambiente y utiliza esas importaciones en procesos de “conversión”, para que entonces se exporten productos y servicios que resultan del proceso de conversión (Chiavenato, 2007, p. 420).

2.4. Posiciones teóricas de autores sobre los modelos de gestión

Según Chiavenato (2007, p. 53) “la administración científica de Frederick W. Taylor se preocupaba por la racionalización del trabajo del obrero y por el diseño de los cargos más fáciles e importantes”.

Henri Fayol define la administración como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Fayol siempre dijo que su éxito se debía a los métodos que empleaba, Fayol paso los últimos años de su vida demostrando que con una visión científica y con métodos de gerencia adecuados, los resultados satisfactorios y objetivos alcanzados serian la consecuencia natural. Todo esto provocó la fundación en Francia del Centro de Estudios Administrativos, para la enseñanza y desarrollo de la obra de Fayol (González, 2014).

Los estudios de Max Weber seguirán aportando y guiando con base teórica a la administración en las organizaciones, sobre todo en lo relativo a la ética, pues ésta modela las formas de pensamiento en las empresas. En este sentido, los gerentes de recursos humanos deben generar las estructuras de pensamiento que más favorezcan el desarrollo de la empresa y del individuo (Hernández & Rodriguez, 2006).

Katz y Kahn (1986) enfatizan que cada organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, creencias, usos y costumbres. La cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y su reinterpretación por el sistema informal, así como sucede con las disputas internas y externas de las personas que la organización atrae, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema (Chiavenato, 2007, p. 419).

Kurt Lewin reconocido por sus importantes investigaciones para mejorar la comunicación entre los miembros y su respectivo trabajo en equipo. El factor principal es el liderazgo del administrador, o gerente, de un área funcional de la empresa, el cual requiere cambiar en

ocasiones la cultura, ambiente o visión de los miembros sobre la forma de enfrentar los problemas (Hernández & Rodríguez, 2006).

De lo explicado anteriormente, se puede llegar a la conclusión de que un modelo de gestión es de gran importancia. Si existe una estructura bien organizada, se puede llegar a administrar una organización de forma eficiente, creando un buen clima laboral con un margen mínimo de falencias optimizando recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

2.5. Modelos tradicionales

Podemos destacar autores como: (a) Frederick Taylor, 1911 (b) Henri Fayol, 1917 (c) Max Weber, 1940.

Frederick Taylor.

Según Hernández & Rodríguez (2006, p. 56) Taylor observaba a las personas cuando elaboraban piezas de metal para la construcción de edificios; en aquella época, cada trabajador lo hacía a su manera y, por tanto, cada edificio era diferente a otro por la forma y por costos. No había normas ni reglas, que permitan tener el control del personal, de los procesos y operaciones para la calidad en la producción de un producto o un bien terminado. Taylor afirmó:

- No existía ningún modelo administrativo que influya en el trabajo.
- No había incentivos económicos ni motivaciones para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones se tomaban militar, rígida y empíricamente, más que por conocimiento científico.
- Se contrataba a los trabajadores sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes. No existía un programa de selección de personal con las características necesarias.

Hernández & Rodríguez (2006) indicó que para resolver este problema, Taylor seleccionó a los mejores obreros y métodos de trabajo y estableció requisitos de conformidad de calidad, y estableció cómo y en cuánto tiempo deben hacerse los procesos a criterio de la empresa. Una vez conocida la mejor forma de trabajar en cuanto a calidad y tiempo, estableció un procedimiento uniforme obligatorio para que todos los trabajadores hicieran el mismo número de piezas y todas iguales; esto requirió seleccionar y capacitar a los trabajadores facilitando la integración del obrero al proceso.

Al conocer con exactitud la producción que debía generar cada trabajador y cada línea de producción, pudo establecer costos para hacer cálculos de inversión y vender con una utilidad precisa, entre otras cosas. Uno de los beneficios mayores para la empresa fue ahorrar tiempo de producción, a lo cual se le llama productividad: hacer más con lo mismo (Hernández & Rodríguez, 2006).

Hernández & Rodríguez (2006, p.59) indicó que Taylor estableció una serie de principios de operaciones:

1. **Selección científica y preparación del operario.** De acuerdo con sus aptitudes, habilidades y conocimientos, se debe asignar la tarea a cada trabajador.
2. **Establecimiento de cuotas de producción.** Para evitar cuellos de botella, cada trabajador debe producir en su proceso menos del límite de la cuota establecida para ese proceso particular.
3. **Proporcionar incentivos salariales.** El salario o tarifa de remuneración cubrirá la cuota de producción, o estándar; a quien la exceda se le pueden dar incentivos.
4. **Planificación centralizada.** Distribuir equilibradamente la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación laboral a la dirección de operaciones.
5. **Integración del obrero al proceso.** Para que su trabajo se integre a los resultados finales, el obrero debe comprender la función y misión del proceso completo.
6. **Supervisión línea-funcional de la producción.** La función del supervisor debe llevarse a cabo por expertos en tiempos y rapidez, entre otros.
7. **Principio de control.** Para asegurarse de que se cumplan las normas y planes establecidos, se debe controlar el trabajo.
8. **Principio de excepción.** El supervisor debe atender los problemas de los operarios cuando se desvían de lo planeado.

Taylor realizó otras aportaciones y recomendaciones como se muestra en la Figura 5:

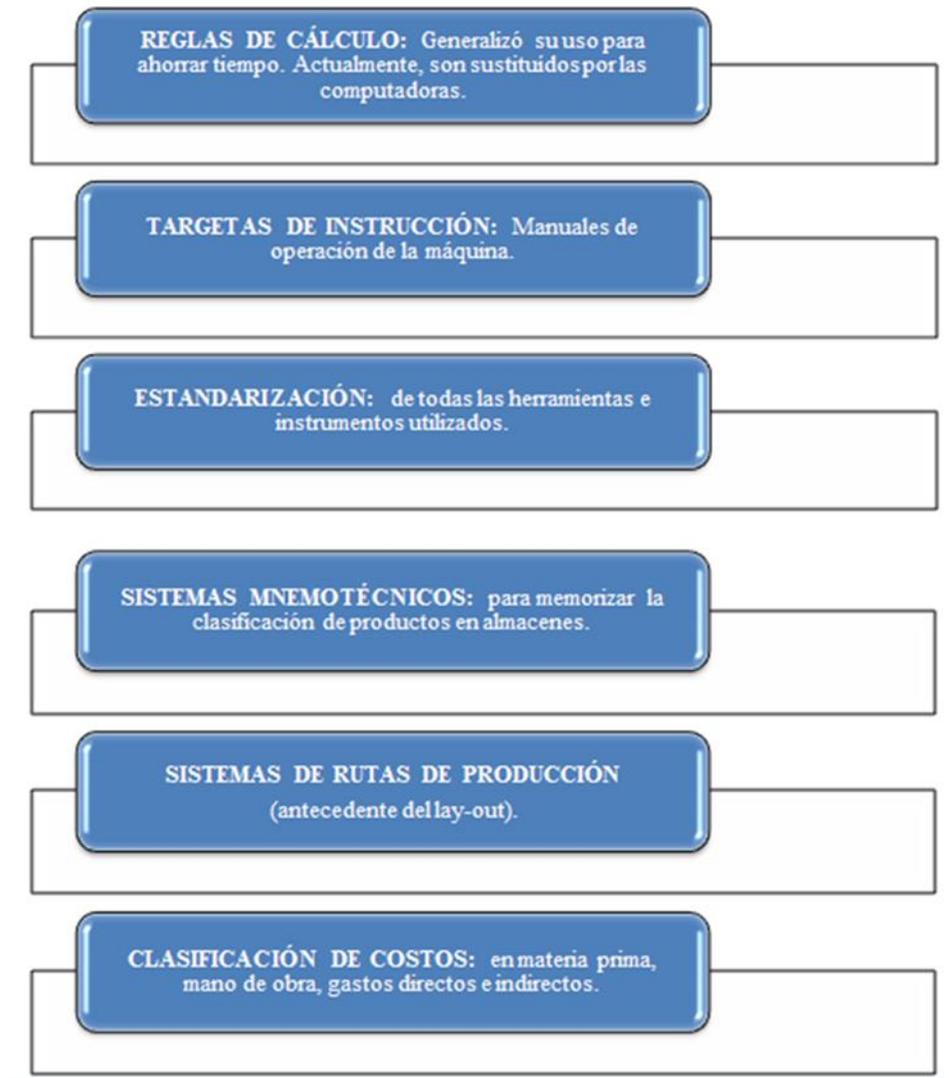


Figura 5. Otras Aportaciones y Recomendaciones de Federico W. Taylor.
Nota. Tomado de “Introducción a la administración”. Teoría general de la administración: origen, evolución y vanguardia.”, por Hernández & Rodríguez, 2006.

Henri Fayol.

El proceso administrativo que creó Fayol es la herramienta más importante del administrador hasta el día de hoy, el cuál evolucionó en el siglo XX y continuará cambiando la administración en el siglo XXI. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el proceso administrativo es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas de tema. A lo que hoy se conoce como procesos, Fayol denominó operaciones como: "secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo"

que son: previsión, organización, dirección, coordinación y control como responsabilidades de la gerencia dirección general de una empresa (Hernández & Rodríguez, 2006).

Según Chiavenato (2007, p. 70) Fayol destacó que toda empresa cumple seis funciones:

1. **Funciones técnicas**, están relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. **Funciones comerciales**, están relacionadas con la compra, la venta o el intercambio de bienes o servicios de la empresa.
3. **Funciones financieras**, están relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. **Funciones de seguridad**, están relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas de la empresa.
5. **Funciones contables**, están relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas sobre las actividades de la empresa.
6. **Funciones administrativas**, coordinan y sincronizan las demás funciones y procesos de la empresa, y están siempre por encima de las otras funciones.

Chiavenato (2007) destacó que Fayol propuso estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo donde el gerente, el jefe, el supervisor o el encargado desempeñan actividades administrativas fundamentales, tales como:

1. **Planeación:** mirar con atención el futuro y trazar el programa de acción con tareas.
2. **Organización:** construir las estructuras material y social de la empresa.
3. **Dirección:** guiar y orientar al personal de la empresa.
4. **Coordinación:** enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. **Control:** verificar que se cumpla con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Como toda ciencia, la administración se debe basar en principios donde Chiavenato (2007) destacó los 14 principios generales de administración propuestos por Fayol, calificando los principios como universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia, los cuales son:

1. **División del trabajo:** especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2. **Autoridad y responsabilidad:** autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. **Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas en la empresa.
4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan de tareas a cada que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** los intereses particulares deben estar por debajo de los intereses generales.
7. **Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada mutua entre los empleados y la empresa.
8. **Centralización:** concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Cadena escalar:** línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. **Orden:** debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. **Equidad:** amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal de la empresa.
12. **Estabilidad del personal:** la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la empresa. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo es mejor para la empresa.
13. **Iniciativa:** capacidad de visualizar exitosamente un plan.
14. **Espíritu de equipo:** la armonía, paz y unión entre las personas crean lazos positivos y constituyen grandes fortalezas para la empresa.

Max Weber.

Según Chiavenato (2007) las características que debe tener el modelo burocrático de Max Weber (1940) y destacadas por él, son las siguientes:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, los cuales también son exhaustivos porque abarcan todas las áreas de la organización, prevén todas las ocurrencias y las encuadran dentro de un esquema definido capaz de regular todo lo que ocurre dentro de la organización. Así, la burocracia es una estructura social legalmente organizada.

2. Carácter formal de las comunicaciones

La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Las reglas, normas, decisiones y acciones administrativas son realizadas por escrito. De allí se origina el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se hacen para proporcionar comprobación y documentación adecuadas. De esa forma, la burocracia es una estructura social formalmente organizada.

3. Carácter racional y división del trabajo

La división sistemática del trabajo es una característica de la burocracia. La división del trabajo atiende a una racionalidad, es decir, se adecúa a los objetivos que se alcanzarán: la eficiencia de la organización. Cada participante debe saber cuál es su deber, cuál es su capacidad de mando sobre los otros, y sobre todo, cuáles son los límites de su deber, derecho y poder, para no rebasar esos límites, no interferir en la competencia ajena y ni perjudicar la estructura existente. Así, la burocracia es una estructura social racionalmente organizada.

4. Impersonalidad en las relaciones

La administración de la burocracia se realiza sin considerar las personas como personas, sino como ocupantes de cargos y de funciones. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y van, los cargos y funciones permanecen a lo largo del tiempo. Así, la burocracia es una estructura social impersonalmente organizada.

5. Jerarquía de la autoridad

La burocracia es una organización que establece los puestos o cargos según el principio de la jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de un puesto superior. Ningún cargo se queda sin control o supervisión. De allí la necesidad de jerarquía de la autoridad

para definir las jefaturas en los diversos escalones de autoridad. Así, la burocracia es una estructura social jerárquicamente organizada.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados

La burocracia es una organización que establece las reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo realizado por los trabajadores. El trabajador no hace lo que quiere, sino lo que la burocracia impone que él haga. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta del ocupante de cada cargo, cuyas actividades se ejecutan de acuerdo con las rutinas y procedimientos. Las actividades de cada cargo se desempeñan según los estándares definidos relacionados con los objetivos de la organización.

7. Competencia técnica y meritocracia

La burocracia es una organización en la cual la elección de las personas se basa en el mérito y en la competencia. La selección, la admisión, la transferencia y la promoción de los empleados son basadas en criterios de evaluación y clasificación válidas para toda la organización y no en criterios preferenciales, particulares y arbitrarias.

8. Especialización de la administración

La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio o grande accionista de la organización; es más un profesional especializado en su administración. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en administrar la empresa, y de allí surge el alejamiento del capitalista de la gestión de los negocios, diversificando sus aplicaciones financieras de capital.

9. Profesionalización de los participantes

La profesionalización de los participantes es una característica de la burocracia. Cada empleado de la burocracia es un profesional, pues:

- a) **Es un especialista.** Cada empleado está especializado en la actividad que se asignó. Su especialización varía según el nivel jerárquico.
- b) **Es asalariado.** Los empleados de la burocracia realizan actividades en la organización y, por lo tanto, reciben sueldos según el cargo que ocupan. Cuanto más alto es el cargo en la escala jerárquica, mayor el sueldo y, obviamente, el poder.

- c) **Ocupa un cargo.** El empleado de la burocracia ocupa un puesto o cargo, y su cargo es su principal actividad dentro de la organización, tomando todo su tiempo de permanencia en ella.
- d) **Su superior jerárquico lo nombra.** Se selecciona y escoge al empleado por su competencia, habilidad y capacidad; su superior jerárquico lo nombra, le paga, lo promueve de la organización.
- e) **Su mandato es por tiempo indeterminado.** El tiempo de permanencia del cargo de un empleado dentro de la burocracia es de éste es indefinido e indeterminado.
- f) **Hace carrera dentro de la organización.** En la medida que un empleado demuestre mérito, capacidad, habilidad y competencia, él puede ser promovido para otros cargos superiores.
- g) **No posee la propiedad de los medios de producción y administración.** El administrador administra la organización en nombre de los propietarios o accionistas, mientras que el empleado, para trabajar, necesita de las máquinas y equipos provistos por la organización.
- h) **Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.** El empleado defiende los intereses del cargo y de la organización de los intereses de terceros en caso de daños morales o materiales.

10. Completa previsión del funcionamiento

La previsión del comportamiento de sus miembros es la consecuencia deseada por la burocracia. El modelo burocrático de Max Weber presupone que todos los empleados deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con la finalidad de que la empresa alcance la máxima eficiencia posible.

2.6. Modelos contemporáneos

Modelo de Katz y Kahn.

Hernández & Rodríguez (2006) indicó que estos autores ven la organización como un sistema abierto con los siguientes elementos:

- Insumos
- Resultados o productos
- El funcionamiento de la organización como proceso

Los productos de los sistemas se convierten en insumos para la empresa, por ejemplo, una empresa requiere de materias primas, recursos financieros y otros insumos para generar sus productos, por medio del funcionamiento de un proceso. Vende sus productos, recibe dinero y el dinero lo convierte en materia prima, salarios, pago de otros insumos, etc. (Hernández & Rodriguez, 2006).

Hernández & Rodriguez (2006, p.150) señalaron que el funcionamiento organizativo de Katz y Kahn se lleva a cabo gracias a la interrelación de cinco subsistemas internos:

1. **Subsistema de producción**, mediante el cual se lleva a cabo la transformación de bienes o insumos a productos terminados.
2. **Subsistema de apoyo**, que permite las condiciones favorables para el funcionamiento de sistemas al apoyar al sistema en sus transacciones con el ambiente.
3. **Subsistema de mantenimiento**, gracias al cual se preserva el sistema. Básicamente se encarga de vincular el elemento humano a los objetivos del sistema.
4. **Subsistemas de adaptación**, para evitar que se interrumpa la entrada de insumos y la exportación de productos del sistema, se ajusta el sistema a los cambios del ambiente.
5. **Subsistema de dirección**, está compuesto por el ciclo de las actividades necesarias para coordinar, controlar y dirigir los demás subsistemas por medio de estructuras administrativas, reguladoras y de autoridad.

Además Hernández & Rodriguez (2006) indicaron que Kahn, en su obra “Productivity and Job Satisfaction, Personnel Psychology”, así como Katz, establecen nueve elementos:

1. **Importación de energía**. Los sistemas abiertos toman energía en forma de insumos del medio ambiente externo, pues las estructuras sociales no son autosuficientes.

2. **Procesamiento**. El sistema transforma los insumos recibidos, es decir, en él se realizan trabajos y operaciones organizadas.

3. **Productos (servicios y bienes que genera el sistema)**. Son resultado de la transformación de insumos mediante el trabajo.

4. **Funcionamiento cíclico.** Los productos que los sistemas abiertos aportan al ambiente y que los convierten en insumos, entrarán de nuevo al proceso de un sistema a través de ciclos continuos.

5. **Entropía negativa.** Es consecuencia de desajustes internos que el sistema aprende a controlar dentro de rangos de tolerancia.

6. **La información, retroalimentación y el proceso de codificación son fundamentales para que funcione un sistema abierto.** La información permite al sistema entender su ambiente y conocer si su funcionamiento es el adecuado. Por su parte, la retroalimentación puede ser positiva o negativa; y en el caso de esta última, señala las fallas conforme a un código.

7. **Estado estable y homeostasis dinámica.** Las entradas y salidas continuas de insumos proporcionan al sistema un estado estable dentro de un rango en relación con los productos de su proceso, al servir a otros sistemas que le retribuyen. Sus productos valen más que sus insumos (en el caso de las empresas, es la utilidad).

8. **Diferenciación.** Como consecuencia de su propio crecimiento o expansión, cada sistema abierto tiene características específicas que lo distinguen de los demás sistemas.

9. **Equifinalidad.** Principio también sugerido por Bertalanffy, el cual señala que un sistema puede lograr el mismo estado final por diferentes caminos y desde distintos estados iniciales.

Modelo de Kast y Rosenzweig.

Hernández & Rodríguez (2006) destacaron que estos autores califican la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio o suprasistema, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus tareas o actividades. Consideran la organización un subsistema del sistema ambiental, del cual obtienen recursos para efectuar sus actividades, y a donde regresan tales recursos, en forma de productos terminados provenientes de las actividades de transformación que efectúa la empresa.

Además Hernández & Rodríguez (2006) señalaron que según Kast y Rosenzweig, las organizaciones son sistemas sociales que se crean y diseñan con propósitos específicos, y constan de los siguientes subsistemas:

- Subsistema de metas y valores
- Subsistema técnico
- Subsistema estructural
- Subsistema psicosocial
- Subsistema administrativo

Subsistema de metas y valores. Es el conjunto de objetivos o metas concretas de la empresa.

Subsistema técnico. Contiene las técnicas mediante las cuales los insumos se transforman en productos terminados y la maquinaria y equipos que se necesitan.

Subsistema estructural. Es la manera en que se dividen y coordinan las tareas que realiza la organización.

Subsistema psicosocial. Es el conjunto de conductas individuales, motivación, relaciones de estatus, dinámica de grupos y funciones entre los integrantes.

Subsistema administrativo. Estos autores señalan que este componente del sistema organizacional es el medio que une a los demás subsistemas. Consideran la toma de decisiones la esencia del proceso del subsistema administrativo.

Modelo de Tavistock.

Para Chiavenato (2007) el modelo sociotécnico de Tavistock se propuso por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock. Para ellos, la organización es un sistema abierto en interacción constante con su ambiente y conciben a la organización como la combinación de la tecnología con un subsistema social. Los subsistemas tecnológico y social se encuentran en una interacción mutua y recíproca y cada uno determina al otro como se muestra a continuación:

1. **Subsistema técnico.** Que comprende las tareas o actividades que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, los equipos e instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las utilidades y técnicas operacionales, el ambiente físico y la forma en cómo están acomodados, así como la operación de las tareas. Es el responsable por la eficiencia potencial de la empresa.

2. **Subsistema social.** Que comprende a las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los empleados que realizan las actividades, así como las exigencias de las empresas formal e informal en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

2.7. Modelos actuales de gestión en las organizaciones

Tejada (2003) mencionó que el desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear modelos de gestión que aseguren un mejor desarrollo organizacional.

Tejada (2003) mencionó también que los modelos más representativos en la actualidad son la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha permitido que estos modelos se estén convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo.

A partir de estos principios se diseñará un modelo de gestión para el desarrollo de la empresa bananera Paredesa S.A. y cumplir con los objetivos planteados, ser más productivos con menos recursos satisfaciendo al cliente con sus necesidades.

Gestión de talento humano.

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada Zabaleta, 2003, p.117).

Desde la perspectiva organizacional según Tejada Zabaleta (2003) la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado, es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus

colaboradores y el suyo propio (liderazgo); todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

Gestión del conocimiento.

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica (Tejada, 2003).

Tejada Zabaleta (2003) formula cuatro características gerenciales, que serían los patrones básicos que un gerente debería desarrollar para lograr un proceso de gestión exitoso, las cuales son:

1. El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, convertirse en autotransformador del cambio.
2. El reconocimiento del otro y, a partir de esto, convertirse en facilitador del cambio del otro.
3. El reconocimiento del entorno o contexto y convertirse en agente de su transformación.
4. El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

Gestión por competencias.

Tejada Zabaleta (2003) menciona que es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz.

El modelo de competencias está conformado por cuatro dimensiones como se muestra en la Figura 6:

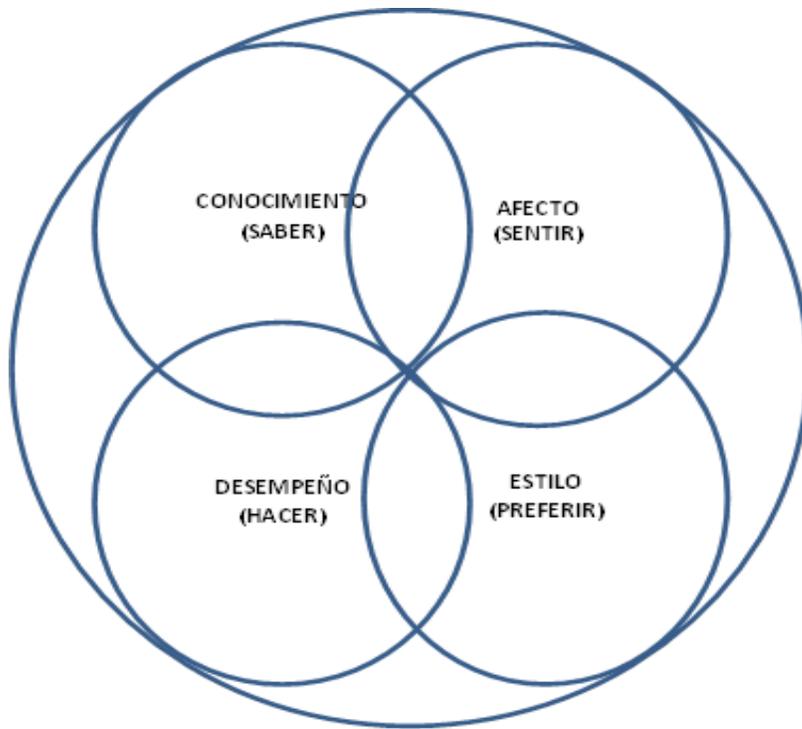


Figura 6. Modelo de Competencias.

Nota. Tomado de “Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones, Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias”, por Tejada Zabaleta, 2003, p.121.

El modelo que se observa en la anterior figura, según Tejada Zabaleta (2003) intenta representar esquemáticamente las dimensiones que constituyen las competencias. Los círculos internos superpuestos tratan de representar la integridad del comportamiento. Establece que existen cuatro dimensiones que interactúan entre sí:

1. Hace referencia al conocimiento adquirido; es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento.
2. Especifica los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos.
3. Se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer.
4. En esta dimensión la identidad e individualidad pueden quedar bien representadas a partir de lo que se llama el estilo, y de alguna manera, al relacionarse con nuestras preferencias para actuar, pensar, aprender, relacionarnos, etc., implican nuestras motivaciones, expectativas, impulsos para la acción, etc.

2.8. Liderazgo

El liderazgo es vital para entender la administración contemporánea en relación del jefe con los trabajadores; es la base del desarrollo, la calidad total y otras herramientas claves para el éxito en una empresa (Hernández & Rodríguez, 2006).

Peter Drucker es un destacado y reconocido tratadista sobre gerencia de empresas, el cual menciona lo siguiente: “La base del liderazgo eficaz está en analizar con cuidado la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible [...] los líderes saben bien que no controlan el universo [...] sólo los falsos líderes sufren ese delirio de grandeza. Lo que distingue, pues, al líder verdadero del falso son sus logros [...] el segundo requisito es que verá al liderazgo como responsabilidad más que como privilegio [...] un requisito final del conductor es que sepa ganarse la confianza de los demás [...] entendiendo por confianza la convicción de que el líder es sincero en lo que dice. Es creer en algo muy antiguo que se llama integridad” (Hernández & Rodríguez, 2006).

Chiavenato (2007) indicó que cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

1. **Rasgos físicos:** energía, apariencia personal, estatura y peso.
2. **Rasgos intelectuales:** adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
3. **Rasgos sociales:** cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
4. **Rasgos relacionados con el trabajo:** interés en la realización, persistencia e iniciativa.

Según Chiavenato (2007) White y Lippit desarrollaron una gran teoría basado en un estudio en niños orientados a la ejecución de las tareas y señalan tres estilos de liderazgo:

- Autoritario.
- Liberal.
- Democrático.

Según estos tres tipos de liderazgos el énfasis de las relaciones entre el líder y los subordinados se muestra en la siguiente Figura 7:

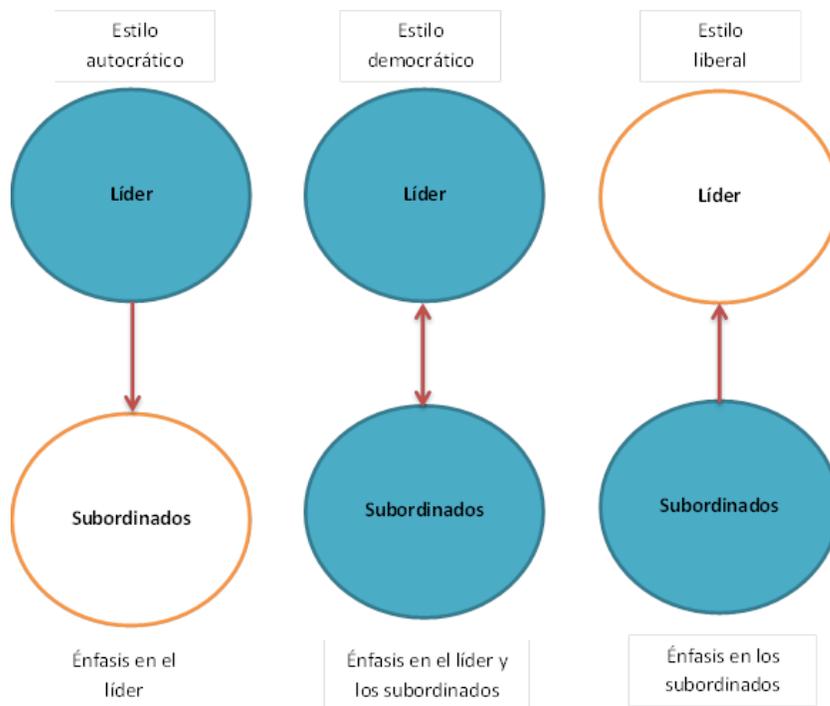


Figura 7. Énfasis de los Tres Tipos de Liderazgos.

Nota. Tomado de “Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición.”, por Chiavenato, 2007, p.108.

2.9. Análisis de los principales conceptos de las distintas posiciones teóricas sobre los modelos de gestión

De lo propuesto y manifestado anteriormente sobre las distintas posiciones teóricas de los diferentes autores sobre modelos tradicionales, tales como: Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, y modelos contemporáneos de autores como: Katz y Kahn, Kast y Rosenzweig, Tavistock, quienes brindaron sus puntos de vista en cuanto a la administración de las organizaciones según sus conocimientos pero todos persiguiendo el mismo fin que es la de mejorar el rendimiento de las actividades de los trabajadores como la de mejorar la eficiencia de la empresa.

Estos autores aportaron conocimientos que sirvieron de ayuda para la propuesta de elaboración del modelo de gestión de la empresa bananera Paredesa. S.A. y que gracias a ellos podemos definir el modelo de gestión como una herramienta útil para hacer entender el correcto funcionamiento de una organización.

Capítulo 3 : Metodología de la Investigación

3.1. Modalidad de Investigación

La modalidad de la investigación a utilizar es de enfoque mixto con encuestas a los trabajadores que nos ayudará a obtener información sobre la situación actual de la empresa y sobre el desempeño de sus funciones y el clima laboral y con entrevistas por parte del propietario y el administrador de la hacienda para conocer su opinión acerca de la implementación de un modelo de gestión administrativo en la empresa.

La investigación se considera de enfoque mixto porque se desarrollará con encuestas (enfoque cuantitativo) y entrevistas (enfoque cualitativo) con el fin de analizar las variables reflejadas en la información a conocer mediante las entrevistas y encuestas hechas a los trabajadores y a las autoridades de la empresa bananera Paredesa S.A.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2006, p. 5) Enfoque cuantitativo.- “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2006, p. 8) Enfoque cualitativo.- “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

Se basa en un modelo no experimental ya que se trata de una propuesta de mejora y no afectará a la empresa.

La investigación no experimental se realiza sin manipular las variables y su función es la de observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Baptista, Hernández, & Fernández, 1991).

3.2. Tipo de Investigación

Se aplicará el tipo de investigación enfocado en un diseño descriptivo con corte transversal puesto que se analizará la situación actual de la empresa bananera Paredesa S.A. en todos sus procesos de producción por un tiempo determinado.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2006, p. 208) “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su

propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

3.3. Población y Muestra

En los procesos operativos de la empresa bananera Paredesa S.A. participan 30 trabajadores en el proceso de producción pertenecientes al área de campo (13) y al área de empaque (17) y 10 trabajadores en las actividades diarias. En total son 40 trabajadores quienes constituyen la población de investigación para realizar las encuestas. Cabe recalcar que no se realizó un muestreo ya que la población a encuestar es pequeña.

Para Bernal (2006, p. 165) la muestra.- “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el proceso del estudio y sobre la cual se desarrollarán el cálculo y la observación de las variables del objeto de estudio”.

La población se ven dadas en las Tabla 1 y Tabla 2:

Tabla 1.

Personal del Proceso de Producción de la Empresa Bananera Paredesa S.A.

Empaque		Campo	
Capitán de Cuadrilla	1	Garrucheros	4
Desmanador	1	Cortadores de Racima	3
Picadores	3	Arrumadores de Racima	6
Pesadores	2		
Etiquetadores	2		
Fumigador	1		
Embaladores	3		
Pegadores de Cartón	2		
Tapador de Caja	1		
Paletizador	1		
Total	30	Trabajadores	

Fuente: Hacienda Bananera Paredesa S.A.

Tabla 2.

Personal de las Actividades Diarias de la Empresa Bananera Paredesa S.A.

Campo - Actividades Diarias	
Selector	1
Enfundador	2
Apuntalador	2
Deschantador	1
Deshojador	1
Regador	1
Fertilizadores	2
Total	10 Trabajadores

Fuente: Hacienda Bananera Paredesa S.A.

3.4. Herramientas

Diagrama de Pareto.

El diagrama de Pareto también conocido como “calificación ABC” es una representación gráfica de los resultados obtenidos de un problema, enunciada por el economista Vilfredo Pareto nacido en Italia y está basado en la ley 80-20, donde el 20% de las falencias producen la mayoría de los daños o efectos, 80% (Domenech, 2010).

El diagrama de Pareto se realizará en base a todos los procesos operativos que realiza la Empresa con su respectivo histograma y análisis para verificar cuáles son los procesos que más afectan a la productividad y por ende a los ingresos.

Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa también conocida como el diagrama de “Causa y Efecto” permite obtener una estructura de forma gráfica como “Espina de Pescado” que es de fácil visualización sobre las diversas causas que pueden dar como resultado un determinado efecto o problema.

Con la información y resultados obtenidos del diagrama de Pareto, se realizará el diagrama de Ishikawa para saber las causas de las falencias de los procesos que más afectan a la empresa.

3.5. Técnicas e Instrumentos

Observación.

Es una técnica del cual se recoge información general relacionada con el proyecto de investigación para identificar los problemas o falencias y determinar el grado de cumplimiento de objetivos y políticas.

La frecuencia de las falencias en los procesos de las actividades diarias se identificará en dos días, observando por dos horas cada proceso.

La frecuencia de las falencias en los procesos del día de corte se identificará en un día, observando media hora cada proceso.

Cuestionario.

Es una técnica de investigación que está elaborado en base a preguntas cerradas fáciles de contestar respecto a una o más variables a medir.

Para Bernal C. A. (2010, p. 250) es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

Encuestas.

Se realizaron en base a 10 preguntas con el fin de conocer las distintas opiniones para describir la situación actual de la empresa.

Los resultados de las encuestas realizadas de forma personal, fueron producto de las opiniones de los trabajadores que participan en el proceso de producción para saber los posibles cambios que debe hacerse en la empresa para mejorar la productividad.

La encuesta a realizar está dado por las siguientes preguntas cerradas donde las cuatro primeras relacionadas con el Direccionamiento estratégico, las tres siguientes al Liderazgo y las tres últimas a la Comunicación.

ENCUESTA AL PERSONAL DE PAREDESA S.A.

Marque con una X su mejor respuesta:

1) ¿Se siente satisfecho del trabajo que realiza en la empresa?

- () Me gusta mucho.
- () Me gusta.
- () No me gusta ni me disgusta.
- () Me gusta un poco.
- () No me gusta.

2) El clima laboral de su trabajo es:

- () Es excelente.
- () Generalmente satisfactorio.
- () Ocasionalmente desagradable.
- () Usualmente desagradable.
- () Extremadamente desagradable.

3) Califique la relación laboral en la empresa:

- () Excelente.
- () Muy buena.
- () Buena.
- () Regular.

Mala.

4) ¿Considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para el desarrollo laboral?

Totalmente de acuerdo.

De acuerdo.

Medianamente de acuerdo.

En desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo.

5) ¿Sus opiniones cuentan para tomar decisiones?

Siempre A veces Nunca

6) ¿Qué tipo de liderazgo muestra el jefe de campo?

Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo.

Señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo.

Las personas suelen seguir el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo.

Tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación.

Es una persona insegura a la que hay que decirle qué hacer.

7) ¿Existe motivación e iniciativa por el jefe de campo para mejorar la calidad de su trabajo?

Si No

8) ¿Se establece una correcta comunicación para ejecutar planes y programas?

Si () No ()

9) La comunicación con el personal del área donde pertenece es:

- () Excelente
- () Muy Buena
- () Buena
- () Regular
- () Mala

10) ¿Se supervisa y controla la ejecución de los diferentes procesos para incrementar la productividad y calidad del producto?

- () Totalmente de acuerdo.
- () De acuerdo.
- () Medianamente de acuerdo.
- () En desacuerdo.
- () Totalmente en desacuerdo.

Fuentes: (González, 2014) y (Estrella, 2010).

Entrevistas.

La entrevista es una técnica que consiste en obtener información de manera directa entre el entrevistador y entrevistado que permitió tener una idea clara de cómo funciona éste negocio y fue realizada al administrador y al propietario de la empresa bananera Paredesa S.A.

Las entrevistas son herramientas para recolectar datos cualitativos y se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad y permiten obtener información personal detallada (Hernández, Fernández, & Baptista , 2006).

La entrevista está dada por 31 preguntas al propietario de la empresa y ocho preguntas al jefe de campo.

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA “PAREDESA S.A.”

- 1) ¿Cree usted que una empresa bananera es rentable en la actualidad, por qué?
- 2) ¿Piensa usted que se están llevando acabo los propósitos de la organización? ¿Por qué?
- 3) ¿Cuáles son las proyecciones de la empresa en los próximos 5 años?
- 4) ¿Qué desventajas existe al ser bananero?
- 5) ¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de esta empresa?
- 6) ¿Cómo califica la competencia?
- 7) ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes de esta empresa?
- 8) ¿Qué problemas detecto hace cinco años atrás?
- 9) ¿Qué problemas ha detectado que existen en la actualidad?
- 10) ¿Qué actitud piensa usted tomar para mejorarlos?
- 1) ¿De qué manera y quienes llevan a cabo las actividades administrativas?
- 12) ¿En cuántos departamentos se encuentra distribuida la organización? ¿Cuáles son?
- 13) ¿Cómo se controla la asistencia del personal?
- 14) ¿Cuál es el horario de trabajo?
- 15) ¿Realizan reuniones con el personal? ¿Cada que tiempo?
- 16) ¿De qué manera convocan al personal a una reunión?
- 17) ¿La comunicación entre el personal es la adecuada?
- 18) ¿Los trabajadores muestran interés al desarrollar sus funciones, por qué?

- 19) ¿Existe un plan estratégico en la empresa?
- 20) ¿La organización posee misión y visión que los identifique? ¿Cuál es?
- 21) ¿Cómo incentivan y motivan al personal de la empresa para que cumplan los objetivos de la misma?
- 22) ¿Cómo se llevan a cabo las ventas del producto?
- 23) ¿Realizan inventarios? ¿Cada que tiempo los realizan?
- 24) ¿Se han fijado las funciones al personal? ¿De qué manera?
- 25) ¿La organización tiene establecido un FODA?
- 26) ¿Cuál es el precio oficial de la caja de banano?
- 27) ¿Se considera líder del personal del trabajo, por qué?
- 28) ¿Manejan documentos comerciales? ¿Cuáles?
- 29) ¿Detalle cómo llevan la contabilidad de la empresa?
- 30) ¿Cada que tiempo realizan los estados financieros?
- 31) ¿Cuáles fueron los resultados de los últimos 3 años reflejados en el estado de pérdidas y ganancias? ¿Hubo pérdidas o ganancias?

ENTREVISTA AL JEFE DE CAMPO DE LA EMPRESA PAREDESA S.A.

- 1) ¿Cuántos días se dedican al corte de la fruta ¿Qué días?
- 2) ¿Qué problemas enfrenta la empresa en los meses de invierno?
- 3) ¿Cuál es la época del año en que se produce más? ¿Cuánto aproximadamente por hectárea?
- 4) ¿Los trabajadores le comunican cualquier tipo de problemas que se presente?
- 5) ¿Con qué frecuencia ejerce control en las actividades que se realizan en la empresa?

- 6) ¿Qué toma en cuenta para tomar decisiones?
- 7) ¿Cómo percibe el ambiente laboral?
- 8) ¿Qué falencias ha diagnosticado en los empleados al momento que ellos ejecutan sus labores?

Fuente: (González, 2014).

Las encuestas se realizarán en dos sesiones en las oficinas de la empresa. La primera sesión se realizará al personal del área de campo al medio día por un tiempo de una hora y la otra sesión cuando se acabe el proceso de corte (4 pm) al personal de empaque por un tiempo de dos horas.

Los resultados de las encuestas se realizarán con las herramientas de Excel ya que es una información netamente descriptiva donde se utilizará y aplicará la distribución de frecuencias con sus porcentajes por cada pregunta con sus respectivos gráficos de torta o circular para después analizar los resultados obtenidos.

Capítulo 4 : Situación actual de los procesos administrativos y operativos en la Empresa Bananera PAREDESA S.A.

4.1. Caracterización y Localización Geográfica de la Empresa Bananera Paredesa S.A.

La Empresa Bananera con una extensión de 23 hectáreas fue sembrada en el año 2008 y su nombre “Paredesa S.A.” se originó del nombre de su propietario el Sr. Ernesto Paredes Aguirre, está ubicada en el cantón Baba km 71/2 Vía Guare, Provincia de Los Ríos. Desde Google Maps se puede ver la hacienda por medio del satélite como se muestra en la Figura 8:



Figura 8. Plano Tomado Desde Satélite.
Nota. Tomado de Google Maps.

El propietario de la bananera afirma que existen problemas especialmente con los trabajadores por no mantener una buena comunicación con el jefe de campo y éste por no demostrar iniciativa e impulsarlos a realizar bien los trabajos demostrando que no está comprometido con la empresa.

Misión: Ser una empresa en producir banano de calidad y competitiva.

Visión: Ser una empresa comprometida y altamente competitiva en el mercado.

Valores: Puntualidad, honestidad, responsabilidad y lealtad.

Los documentos comerciales que se emiten y manejan como facturas con el código de la hacienda, retenciones del 1% y facturas de remisión están a cargo por un contador público autorizado.

La empresa Paredesa S.A. es una hacienda productora de banano y vende su fruta a exportadores para su debida comercialización y actualmente produce un contenedor semanal.

En la actualidad la empresa no tiene planteado ni establecido su misión, visión, objetivos, estrategias ni políticas por escrito. El funcionamiento de la empresa está enfocado únicamente en las actividades que se realizan, en su mantenimiento donde se presentan falencias y el área administrativa está desatendida; la empresa posee metas y objetivos como toda empresa desea alcanzar pero se los deja a un lado por falta de administración y por ello no se logra un avance financiero, no se logra mejorar la productividad ni el ratio en la hacienda.

El ratio es el resultado de convertir racimos cosechados a cajas de banano. Durante tres años seguidos (2014 – 2016) la hacienda ha mantenido un ratio de 0.92 a 1.00 donde un racimo llenaba menos o una caja de banano de aproximadamente 20 kilos considerado como una producción regular debido a las falencias que se presentan en los procesos administrativos y operativos de la hacienda. Con la propuesta de mejora de los procesos se incrementará la productividad llegando al ratio a 1.2 como mínimo, es decir, con un racimo de banano se llenaría una caja y sobrarían tres clústers para llenar la siguiente caja con el fin de aumentar los ingresos de la empresa, tal como se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3.

Proyección de Ratio e Ingresos 2017.

	Año	Ratio	Racimos Cosechados	Cajas Producidas	Valor Unitario	Ingresos
	2014	0,98	1.000	980	\$ 6,00	\$ 5880
	2015	0,96	1000	960	\$ 6,00	\$ 5760
	2016	1	1000	1000	\$ 6,00	\$ 6000
Proyección	2017	1,2	1000	1200	\$ 6,00	\$ 7200

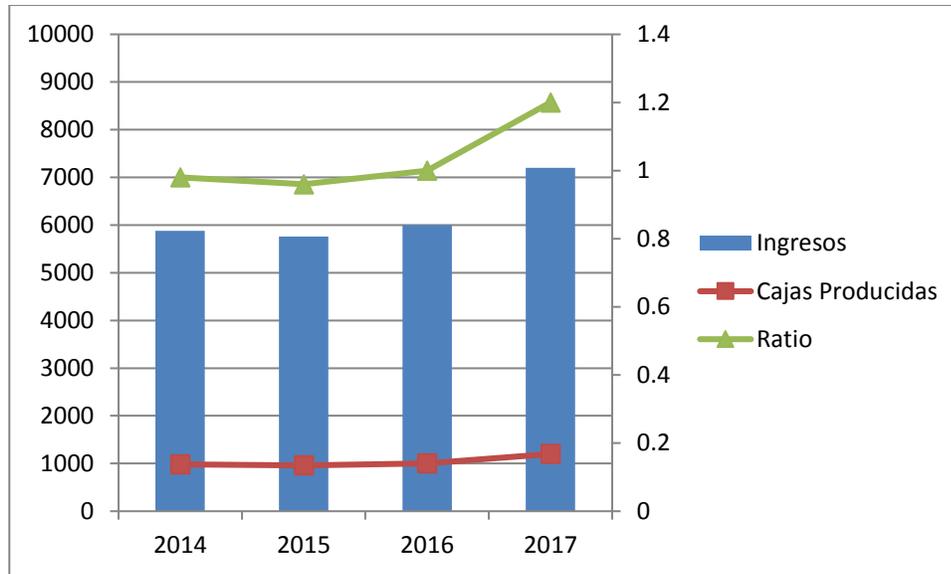


Figura 9. Histograma. Relación de Ratio con Ingresos.

Interpretación:

La Figura 9 de la Tabla 3, muestra que mientras se aumenta el ratio, es posible producir más cajas y por ende aumentar los ingresos de la empresa siempre y cuando haya un modelo de gestión a seguir para que todo marche correctamente.

Rol de Pagos

El empleador tiene la obligación de brindar los beneficios sociales a sus trabajadores que van más allá de las remuneraciones normales que reciben por su labor en la empresa.

Actualmente, la empresa cumple con la estructura salarial de los trabajadores que está acorde con los parámetros legales exigidos, como se muestra en la siguiente Tabla 4:

Tabla 4.

Rol de Pagos.

INGRESOS								
NOMBRE	SUELDO	H. EXTRAS	DEC 3	DEC 4	ALIMENT.	VIATICOS	TOT. INGRESOS	
JOSÉ VERA	\$ 375,00	\$ 168,75	\$ 45,31	\$ 29,50			\$ 618,56	
		\$ 543,75						
EGRESOS								
DESC. IESS	DESC. ANTICI	DESC. PREST	TOT. EGRESOS	TOT. RECIBIR				
\$ 51,38	\$ -	0	\$ 51,38	\$ 567,18				
SUELDO BASICO	\$ 375,00	H. EXTRAS DIARIAS	2	VALOR DIARIO	VALOR HORA	VALOR H. EXTRA	VALOR H. EXTRA SABADO	
DESC. IESS	9,45%	H. EXTRAS MENSUALES	40	\$ 12,50	\$ 1,56	\$ 2,34	\$ 3,13	
ALIMENTACION	\$ 27,00	H. EXTRAS SABADO	6					
VIATICOS	\$ 36,00	H. EXTRAS SABADOS MENSUALES	24					
ANTICIPO	0							
PRESTAMO	0							
FONDO DE RESERVA	8,33%							
VACACIONES	4,167%	QUINCENAL						

Fuente: Hacienda Bananera Paredesa S.A.

4.2. Situación Actual de los Procesos de Producción en la Empresa Paredesa S.A.

Por medio de la técnica de la observación se logró identificar las falencias que se presentan en las actividades diarias que realiza la hacienda representando un efecto negativo reduciendo ingresos.

Las fotos de los procesos se los podrá observar en los Apéndices.

Tabla 5.

Procesos Diarios de la Empresa Bananera Paredesa S.A.

Procesos	Fotos	Descripción	Problema - Deficiencia	Causa	Efecto
Selectar o Deshije	Apéndice B. 1.	Quitar los hijos sobrantes (hijos profundos e hijos de agua) y dejar las yemas.	Existen hijos profundos en el 60% del campo. Se confunden entre hijo profundo y yema.	Atrasos al empezar la labor ya que no hay control de entrada y salida del personal. Caminan muy rápido que se saltan plantas. Falta de Capacitación.	Con el hijo profundo se obtiene un racimo pequeño y baja de productividad.
Enfunde	Apéndice B. 2.	Colocar funda, corbatines y protectores al racimo de banano.	Existen bellotas sin enfundar, sin corbatines ni protectores.	Retraso al enfundar. Caminan muy rápido que se saltan plantas. Faltan insumos. Falta de Capacitación.	Racimos rasguñados y dañados por plagas e insectos. Rechazo.
Apuntalar	Apéndice B. 3.	Sostener a la planta con caña o con suncho para evitar el volcamiento por el peso del racimo.	Existe volcamiento de plantas, 6 plantas por hectárea semanalmente.	Atraso al empezar la labor. No hay cañas suficientes. No hay planificación.	El racimo volcado representa parte del rechazo ya que está estropeado.
Deschante	Apéndice B. 4.	Cortar las vainas secas del pseudotallo de la planta. Se utiliza un machete.	Las vainas secas no son cortadas al 100%.	Atraso al empezar la labor. Caminan muy rápido y dejan vainas secas.	En las vainas secas se esconden plagas e insectos como la cochinilla y hormigas que dañan la calidad del banano. Rechazo.
Deshoje	Apéndice B. 5.	Cortar las hojas viradas o infectadas con cualquier hongo o plaga.	Existen hojas viradas e infectadas.	Retraso al deshojar. Caminan muy rápido y dejan hojas viradas e infectadas con hongos. Falta de capacitación.	Las hojas viradas impiden el desarrollo del racimo. Daños en la pulpa del banano por infección de Sigatoka. Rechazo.

Procesos	Fotos	Descripción	Problema - Deficiencia	Causa	Efecto
Fumigación	Apéndice B. 6.	Aérea: Por medio de una avioneta para controlar el hongo de la Sigatoka Negra. Terrestre: con bomba de mochila para controlar maleza y plagas.	Atraso del ciclo de fumigación. No se aplica a tiempo el producto contra la maleza.	Falta de comunicación entre el Fito y el administrador para organizar el vuelo y entre el administrador y el propietario para comprar los productos.	Se propaga el hongo de la Sigatoka. En la maleza se propagan las plagas e insectos. Rechazo.
Riego	Apéndice B. 7.	Regar las plantas con un sistema de aspersión dividido por módulos utilizando un motor de riego.	Exceso de humedad. Escasez de agua. No se abren los módulos a tiempo.	Atraso al empezar la labor. No existe planificación en el riego.	No se desarrolla el racimo. Rechazo.
Fertilización	Apéndice B. 8.	Abonar a las plantas en forma de U separado 30 cm del tallo.	Atraso y mala aplicación de fertilizante.	Falta de planificación y organización del administrador.	Racimos pequeños y baja productividad.

Fuente: Hacienda Bananera Paredesa S.A.

Por medio de la técnica de la observación se logró identificar también las falencias que se presentan en el proceso de producción de corte y empaque que realiza la hacienda. Las falencias fueron observadas en un solo día, ya que la empresa corta un día a la semana.

Tabla 6.

Procesos de Corte y Empaque de la Empresa Bananera Paredesa S.A.

Procesos	Fotos	Descripción	Problema - Deficiencia	Causa	Efecto
Selección de Fruta	Apéndice C. 1.	Calibrar el racimo que cumpla con la semana y grado correspondiente. Se usa un calibrador.	Se quedan los racimos sin calibrar. Pulpa madura.	Falta de capacitación. Calibrador en mal estado.	Hay sobre grado. Rechazo.
Cosecha	Apéndice C. 2.	Cortar el racimo con podón, guadaña o con escalera.	Cortan el racimo sin precaución.	Falta de compromiso con el trabajo. Falta de experiencia.	Rechazo.
Traslado	Apéndice C. 3.	El racimo es colocado en una garrucha y es trasladada al parqueadero.	El garruchero corre al trasladar los racimos al parqueadero.	Quieren salir lo más temprano del trabajo.	Racimos estropeados. Rechazo.
Calificación	Apéndice C. 4.	Aquí se descartan los racimos por estropeo o que presenten alguna anomalía por no cumplir las especificaciones que exige el cliente. Por lo general va del grado 39 al 46 para Europa y del 40 al 47 para los Estados Unidos.	Se califica el 75% de los racimos que llegan al parqueadero.	Un evaluador no es suficiente para controlar el proceso de producción.	Baja la calidad del producto.

Procesos	Fotos	Descripción	Problema - Deficiencia	Causa	Efecto
Desflorar	Apéndice C. 5.	Sacar las flores ubicadas en las puntas de los dedos de banano.	El 5% de flores quedan en la racima.	No se revisa bien el racimo.	Baja la calidad del producto.
Desmanar	Apéndice C. 6.	Se saca una a una las manos del racimo con un curvo o una cuchareta y se las coloca en la tina.	Existen cortes en los dedos al separar las manos del tallo.	Falta de compromiso con el trabajo. Falta de experiencia.	Rechazo.
Sanear	Apéndice C. 7.	Con un curvo se selecciona los clústers y se descartan los que presenten anomalías como rasguños, estropeos, daños por insecto o deformidades.	Existen cortes con el curvo en los clústers al ser seleccionados. Existen malos cortes y se desperdicia banano.	Falta de compromiso con el trabajo. Falta de experiencia.	Rechazo.
Pesar	Apéndice C. 8.	Se coloca el banano en la bandeja sobre la romana, clasificándolo los clusters entre pequeños, medianos y grandes hasta completar el peso requerido que por lo general es de 41 o 43 libras.	No se llega al peso o se pasa del peso establecido por el cliente.	Falta de compromiso con el trabajo. Romana en mal estado.	Reclamos del cliente.

Procesos	Fotos	Descripción	Problema - Deficiencia	Causa	Efecto
Etiquetar	Apéndice C. 9.	Se coloca la etiqueta de la marca de la caja dada por los exportadores en el interior de la mano o clúster alternando los dedos.	Se acaban las etiquetas.	Falta de comunicación. No hay control en inventarios de bodega.	Atraso en el proceso de producción.
Fumigar	Apéndice C. 10.	Se fumiga con una mezcla de imazalil y mertec con el fin de evitar pudrición de la corona. Se utiliza una bomba de mochila o brocha.	No se coloca la cantidad de líquido en la corona.	Falta de capacitación.	Baja la calidad del producto.
Pegar Cartón	Apéndice C. 11.	Colocar el pegamento en el cartón lo mejor distribuido posible en el área a pegar. Se pegan tapa y fondo.	Se acaba el pegamento. Hace falta cartón (tapa y fondo).	Falta de comunicación. No hay control en inventarios de bodega.	Atraso en el proceso de producción.
Embalar	Apéndice C. 12.	Se ubican correctamente los clústers en la caja de cartón.	En ciertos casos se colocan mal los clústers y los dedos quedan montados.	Falta de experiencia.	Baja la calidad del producto.

Procesos	Fotos	Descripción	Problema - Deficiencia	Causa	Efecto
Aspirar	Apéndice C. 13.	Se saca el aire en la funda para que quede empacada al vacío. Se utiliza una aspiradora.	Se daña la aspiradora.	No se hace mantenimiento a la aspiradora.	Atraso en el proceso de producción.
Tapar	Apéndice C. 14.	Se coloca la tapa observando que coincidan los orificios de ventilación del fondo y la tapa.	No cierran bien las tapas. Las tapas se despegan.	Falta de experiencia.	Baja la calidad del producto.
Paletizado	Apéndice C. 15.	Una vez empacadas, las cajas son ubicadas en pallets de 54 cajas cada una.	Hacen falta pallets. Tiran las cajas al armar los pallets.	Falta de compromiso en el trabajo y no hay control de inventarios en bodega. Falta de comunicación.	Baja la calidad del producto y atraso en el proceso de producción.
Transporte	Apéndice C. 16.	Salen de la empacadora en camiones hasta el puerto, donde las cajas son revisadas minuciosamente por una empresa verificadora de calidad. Si la fruta cumple las exigencias del cliente es recibida y trasladada a las bodegas del Vapor.	Transporte en mal estado.	No se da mantenimiento al transporte	Retraso al llegar al puerto.

Fuente: Hacienda Bananera Paredesa S.A.

4.3. Diagrama de Pareto 80 – 20

En la empresa el 20% de los procesos causan el 80% de los efectos las cuales serán analizadas por el diagrama de Pareto.

Tabla 7.

Falencias de Actividades Diarias. Diagrama de Pareto.

Falencias	Frecuencia	Acumulados
Enfunde	35	35%
Deshoje	25	60%
Riego	20	80%
Selectar	8	88%
Fumigación	6	94%
Fertilización	3	97%
Apuntalar	2	99%
Deschante	1	100%

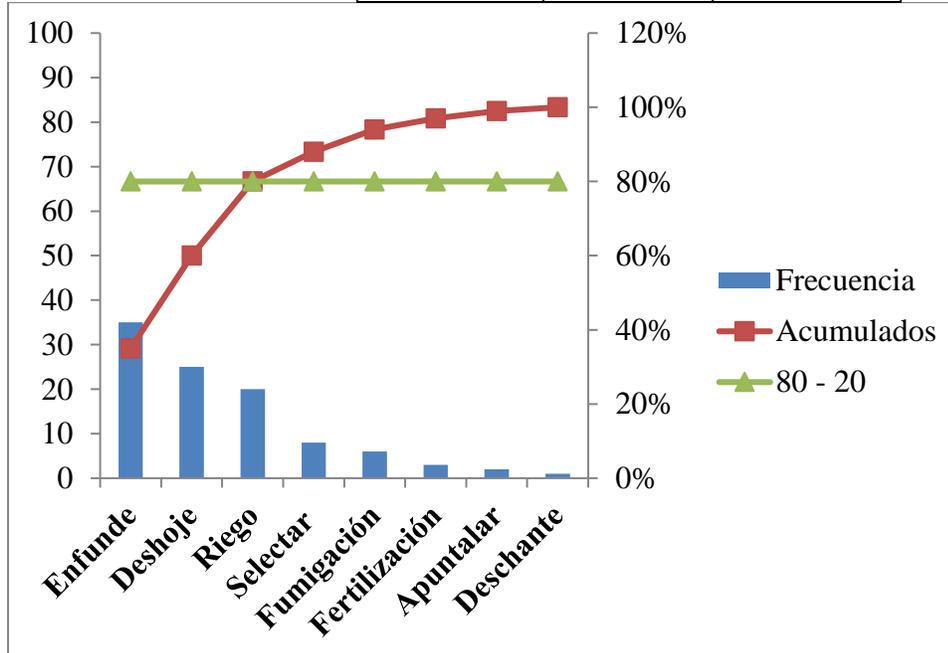


Figura 10. Histograma de Actividades Diarias. Diagrama de Pareto.

Interpretación:

Según la Figura 10 de la Tabla 6, en las actividades diarias que realiza la empresa para el mantenimiento de la plantación se encontró tres procesos que causan un enorme efecto negativo en la productividad donde el 35% de los defectos corresponden al proceso de enfunde, el 25% corresponde al proceso de deshoje y el 20% corresponde al proceso de riego.

Tabla 8.

Falencias del Proceso de Producción. Diagrama de Pareto.

Falencias	Frecuencia	Acumulados
Cosecha	56	30%
Traslado	48	57%
Selección de Fruta	44	80%
Sanear	10	86%
Desmanar	8	90%
Calificación	7	94%
Desflorar	5	97%
Fumigar	3	98%
Pesar	3	100%
Etiquetar	0	100%
Pegar Cartón	0	100%
Embalar	0	100%
Aspirar	0	100%
Tapar	0	100%
Paletizado	0	100%
Transporte	0	100%

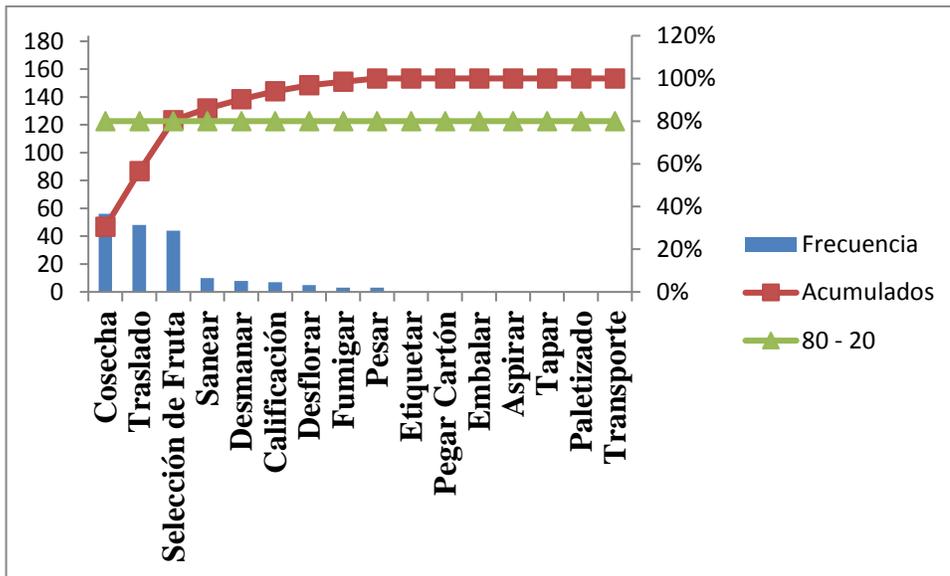


Figura 11. Histograma del Proceso de Producción. Diagrama de Pareto.

Interpretación:

Según la Figura 11 de la Tabla 7, en el proceso de producción que se realiza una vez por semana se encontró tres procesos que causan un enorme efecto negativo en la productividad donde el 56% de los defectos corresponden al proceso de cosecha, el 48% corresponde al proceso de traslado y el 44% corresponde al proceso de selección de fruta.

Tabla 9.

Falencias de Todos los Procesos de Producción. Diagrama de Pareto.

Falencias	Frecuencia	Acumulados
Cosecha	56	20%
Traslado	48	37%
Selección de Fruta	44	52%
Enfunde	35	64%
Deshoje	25	73%
Riego	20	80%
Sanear	10	84%
Selectar	8	87%
Desmanar	8	89%
Calificación	7	92%
Fumigación	6	94%
Desflorar	5	96%
Fertilización	3	97%
Fumigar	3	98%
Pesar	3	99%
Apuntalar	2	100%
Deschante	1	100%
Etiquetar	0	100%
Pegar Cartón	0	100%
Embalar	0	100%
Aspirar	0	100%
Tapar	0	100%
Paletizado	0	100%
Transporte	0	100%

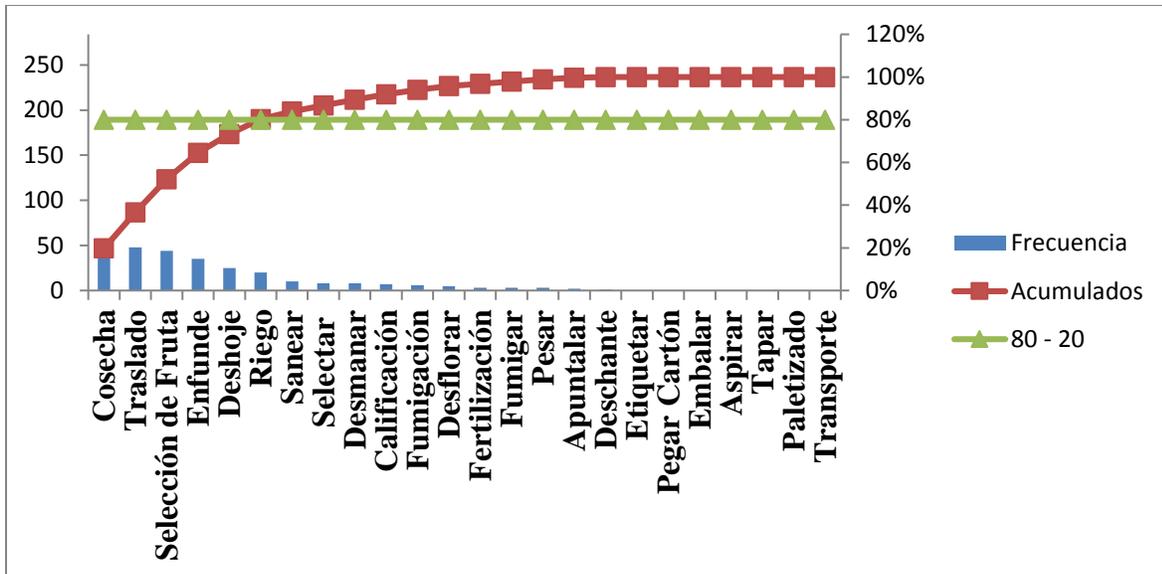


Figura 12. Histograma de Todos los Procesos de Producción. Diagrama de Pareto.

Interpretación:

Según la Figura 12 de la Tabla 8, en todos los procesos que realiza la empresa para la producción de cajas de banano para exportación se encontró seis procesos en total que causan un enorme efecto negativo en la productividad donde el 56% de los defectos corresponden al proceso de cosecha, el 48% corresponde al proceso de traslado, el 44% corresponde al proceso de selección de fruta, el 35% corresponde al proceso de enfunde, el 25% corresponde al proceso de deshoje y el 20% corresponde al proceso de riego; siendo estos procesos los que más afectan a la producción, aumentando el rechazo y bajando la productividad e ingresos.

4.4. Diagrama de Ishikawa

Con la información dada por el diagrama de Pareto podemos plantear las causas de los defectos que representan baja productividad por incremento de rechazo por medio del Diagrama de Ishikawa, como se muestra en la siguiente Figura 13:

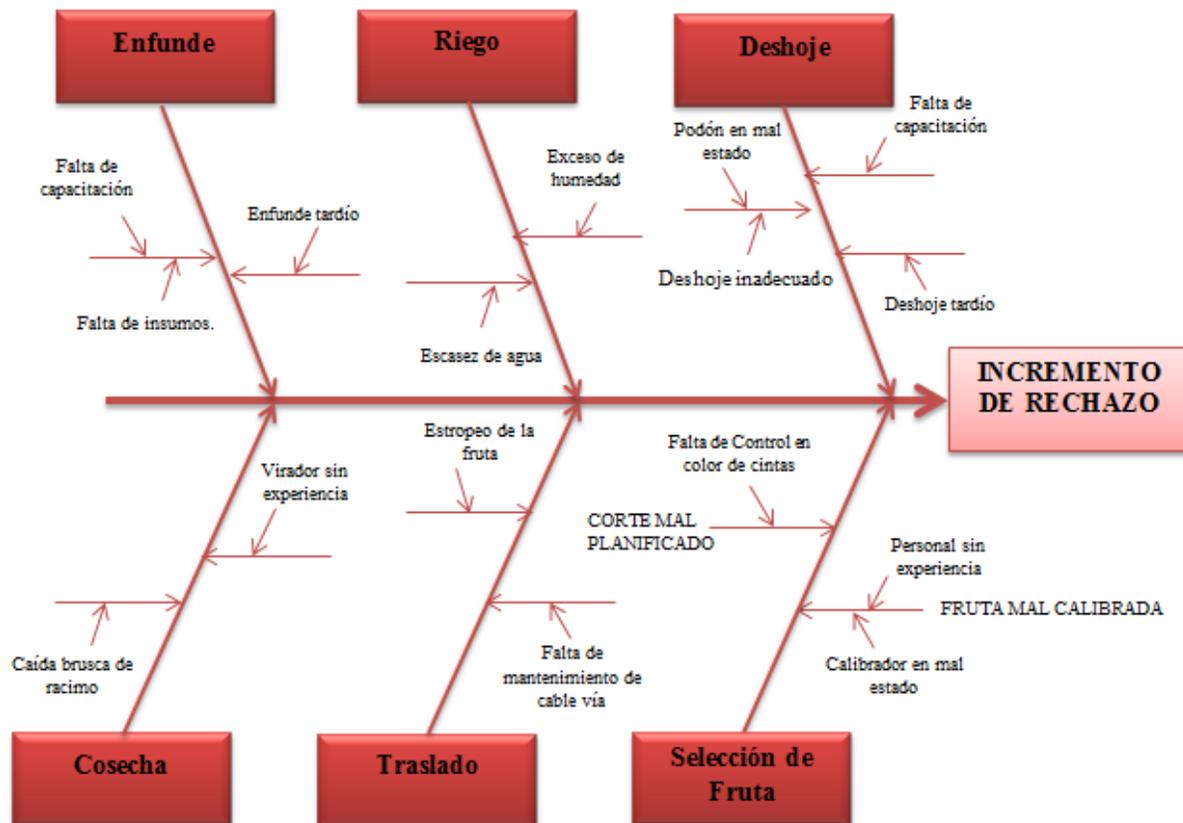


Figura 13. Diagrama de Ishikawa.

Interpretación:

Según la Figura 13, las causas del incremento de rechazo se deben a una mala manipulación del racimo en los procesos de traslado y corte, también se debe a la falta de comunicación, organización y control en los procesos diarios que se realizan y se debe a que no existe planificación ni capacitación en cuanto a la selección de fruta ya que es un proceso muy importante en la cual se debe marcar el racimo que cumple con sus características para ser procesado.

Enfocándonos netamente en las causas de las falencias de los procesos que más generan rechazo se puede establecer las siguientes conclusiones:

- El incremento de rechazo, disminución de ratio, baja productividad y disminución de ingresos, está dado claramente por:

- La falta de liderazgo en la mano de obra.
- Falta de comunicación interna al pedir ayuda al jefe en caso de alguna duda con respecto al trabajo.
- Y, falta de compromiso con la empresa por parte de los trabajadores ya que no realizan el trabajo conscientemente como lo exige la empresa.

4.5. Tabulación e Interpretación de Resultados

Encuesta realizada al personal de la Empresa Bananera Paredesa s.a.

1) ¿Se siente satisfecho del trabajo que realiza en la empresa?

Tabla 10.

Satisfacción en el Trabajo.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me gusta mucho.	9	23%
Me gusta.	14	35%
No me gusta ni me disgusta.	9	23%
Me gusta un poco.	5	13%
No me gusta.	3	8%
TOTAL:	40	100%

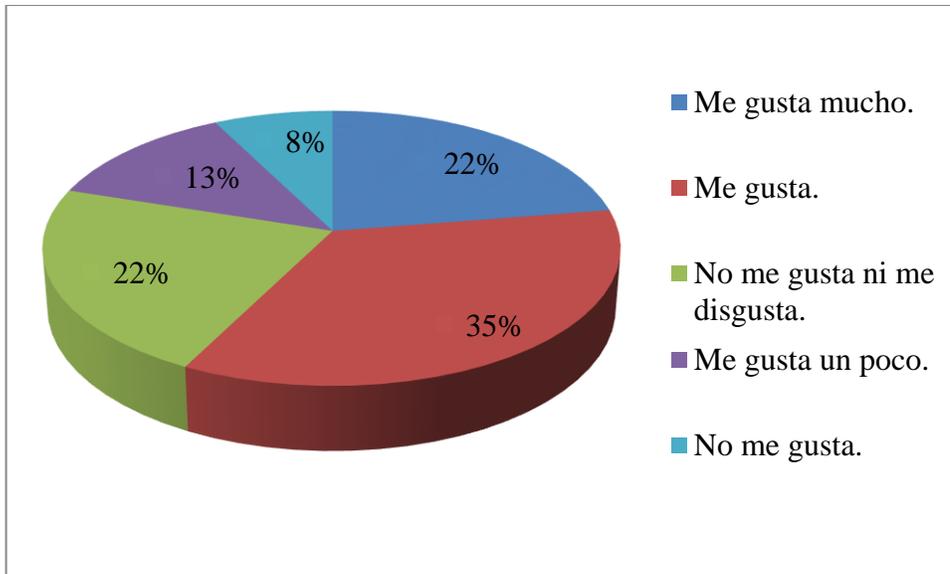


Figura 14. Satisfacción en el Trabajo.

Interpretación:

Como resultado se pudo establecer en la Figura 14 de la Tabla 9 que el 22% de los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, el 35% les gusta el trabajo que realiza, el 22% les da igual el trabajo que realiza, el 13% les gusta un poco el trabajo que realizan, y un porcentaje del 8% no les gusta para nada el trabajo que realizan.

2) El clima laboral de su trabajo es:

Tabla 11.

Clima Laboral.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Es excelente.	10	25%
Generalmente satisfactorio.	20	50%
Ocasionalmente desagradable.	8	20%
Usualmente desagradable.	2	5%
Extremadamente desagradable.	0	0%
TOTAL:	40	100%

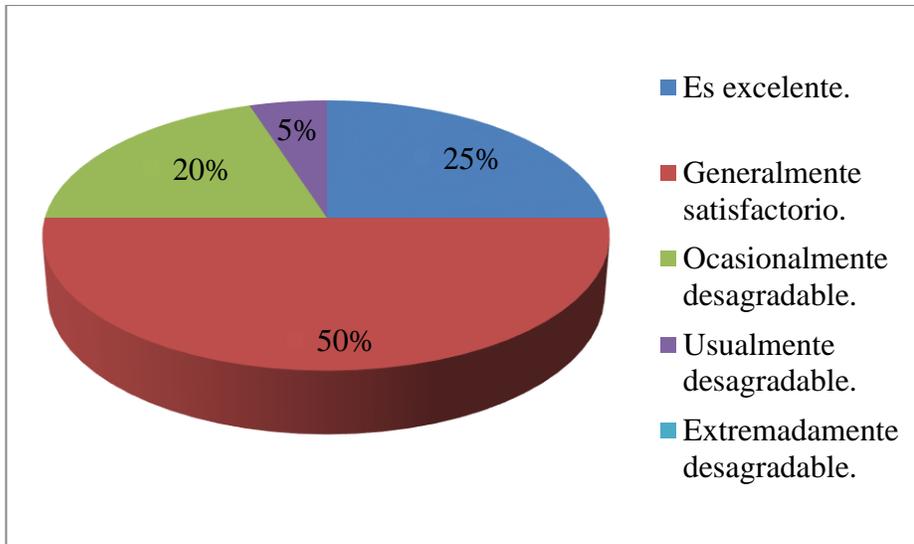


Figura 15. Clima Laboral.

Interpretación:

Según la Figura 15 de la Tabla 10, el 25% de los trabajadores califican como excelente el clima laboral, el 50% consideran que el clima laboral es generalmente satisfactorio, el 20% consideran el clima laboral como ocasionalmente desagradable y el 5% califica el clima laboral como usualmente desagradable.

3) Califique la relación laboral en la empresa:

Tabla 12.

Relación Laboral.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente.	5	13%
Muy buena.	14	35%
Buena.	15	38%
Regular.	6	15%
Mala.	0	0%
TOTAL:	40	100%

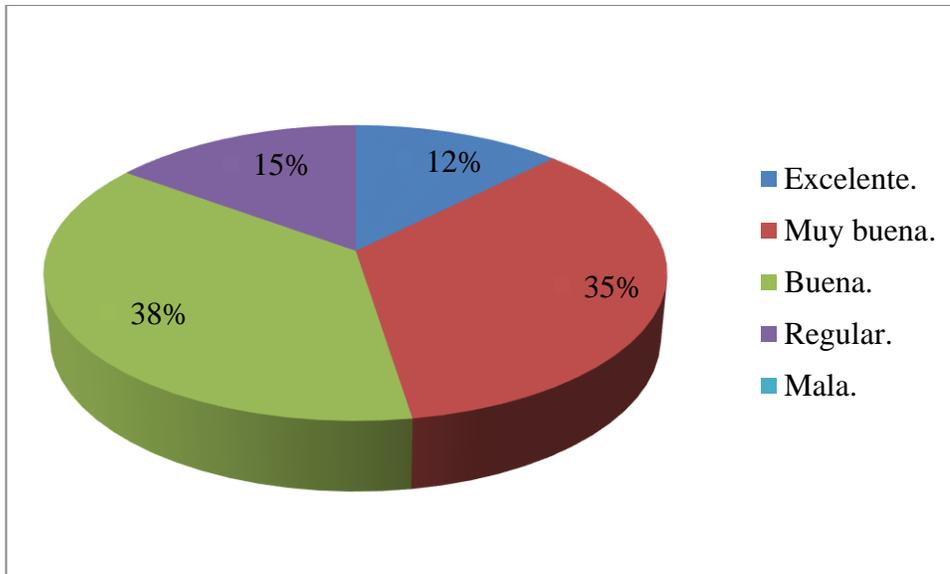


Figura 16. Relación Laboral.

Interpretación:

Según la Figura 16 de la Tabla 11, el 12% de los trabajadores de la empresa califican como excelente la relación laboral que llevan entre sí, el 35% consideran que la relación laboral es muy buena, el 38% consideran la relación laboral como buena y el 15% califica a la relación laboral como mala.

4) ¿Considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para el desarrollo laboral?

Tabla 13.

Capacitación.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo.	4	10%
De acuerdo.	7	18%
Medianamente de acuerdo.	18	45%
En desacuerdo.	11	28%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
TOTAL:	40	100%

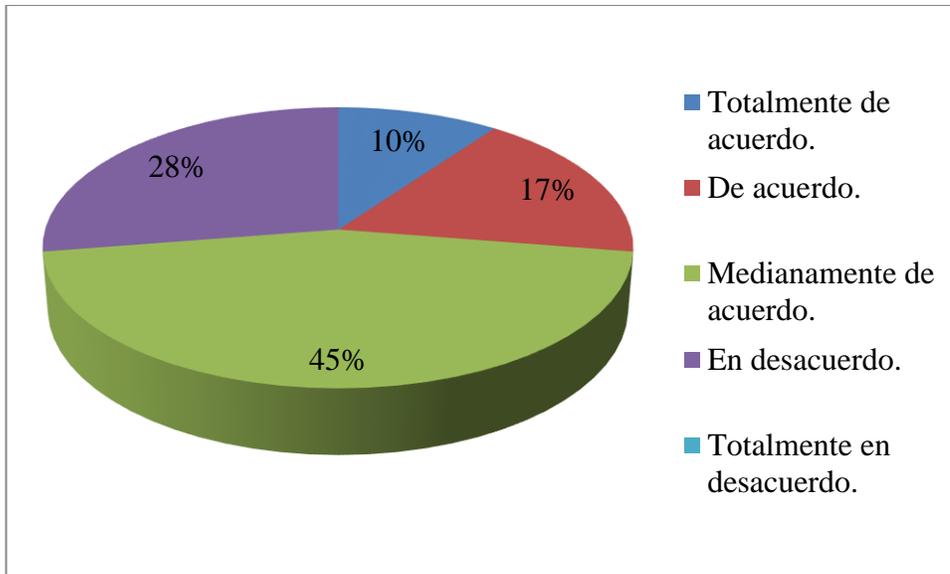


Figura 17. Capacitación.

Interpretación:

Según la Figura 17 de la Tabla 12, poco porcentaje refleja que las capacitaciones son interesantes y están totalmente de acuerdo de que ayudarían a mejorar el desarrollo organizacional ocupando un 10%, el 17% están de acuerdo con realizar capacitaciones para el desarrollo organizacional, el 45% están medianamente de acuerdo en realizar capacitaciones y el 28% en desacuerdo.

5) ¿Sus opiniones cuentan para tomar decisiones?

Tabla 14.

Toma de Decisiones.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	18%
A veces	19	48%
Nunca	14	35%
TOTAL:	40	100%

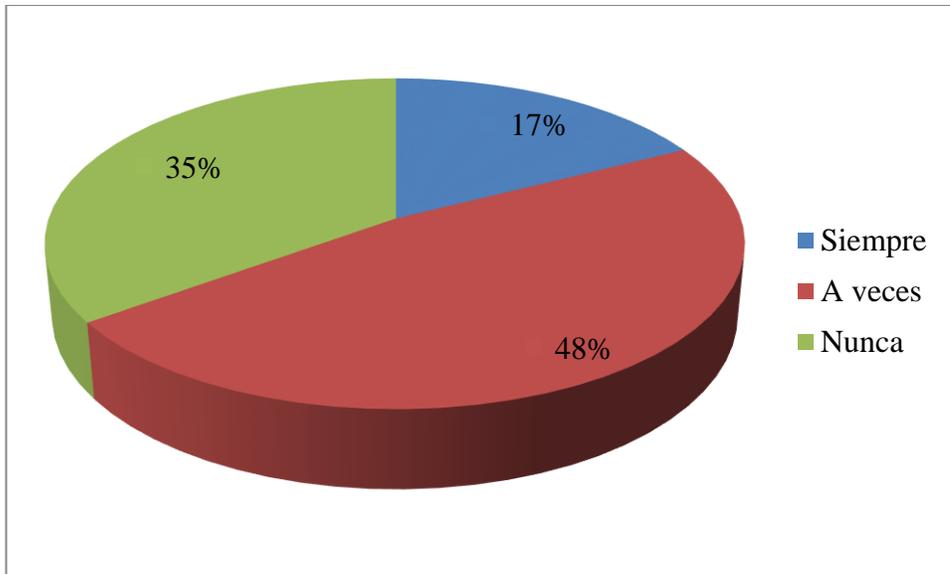


Figura 18. Toma de Decisiones.

Interpretación:

Según la Figura 18 de la Tabla 13, el 17% considera que sus opiniones si cuentan para tomar decisiones en la empresa, el 48% de los trabajadores considera que a veces escuchan sus opiniones para tomar decisiones y un 35% considera que nunca los escuchan para tomar decisiones.

6) ¿Qué tipo de liderazgo muestra el jefe de campo?

- A. Señala todo el tiempo el camino a seguir. Su accionar es transparente. Obtiene la aceptación total del grupo.
- B. Señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión. Le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo.
- C. Las personas suelen seguir el camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo.
- D. Tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación.
- E. Es una persona insegura a la que hay que decirle qué hacer.

Tabla 15.

Liderazgo del Jefe de Campo.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	4	10%
B	8	20%
C	19	48%
D	9	23%
E	0	0%
TOTAL:	40	100%

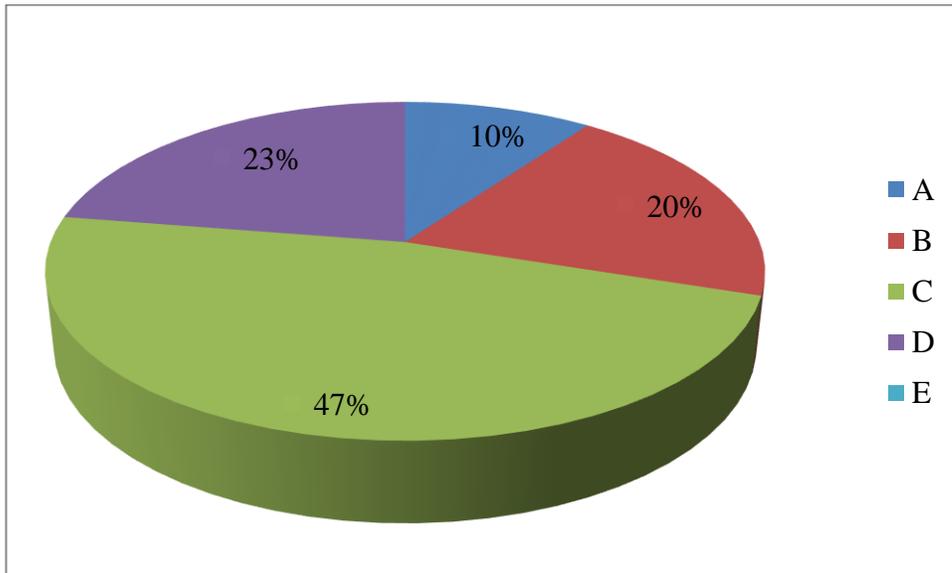


Figura 19. Liderazgo del Jefe de Campo.

Interpretación:

Según la Figura 19 de la Tabla 14, el 10% considera que el jefe de campo señala todo el tiempo el camino a seguir, su accionar es transparente y obtiene la aceptación total del grupo, el 20% de los trabajadores considera que el jefe de campo señala generalmente el camino a seguir, y las personas se orientan con su visión, le siguen aunque a veces no estén totalmente de acuerdo, el 47% considera que los trabajadores suelen seguir el

camino que señala, aunque a veces no estén de acuerdo y el 23% de los trabajadores considera que el jefe de campo tiene visión y la gente suele seguirle, pero le falta conocimiento y planificación.

7) ¿Existe motivación e iniciativa por el jefe de campo para mejorar la calidad de su trabajo?

Tabla 16.

Motivación e Iniciativa.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	33%
No	27	68%
TOTAL:	40	100%

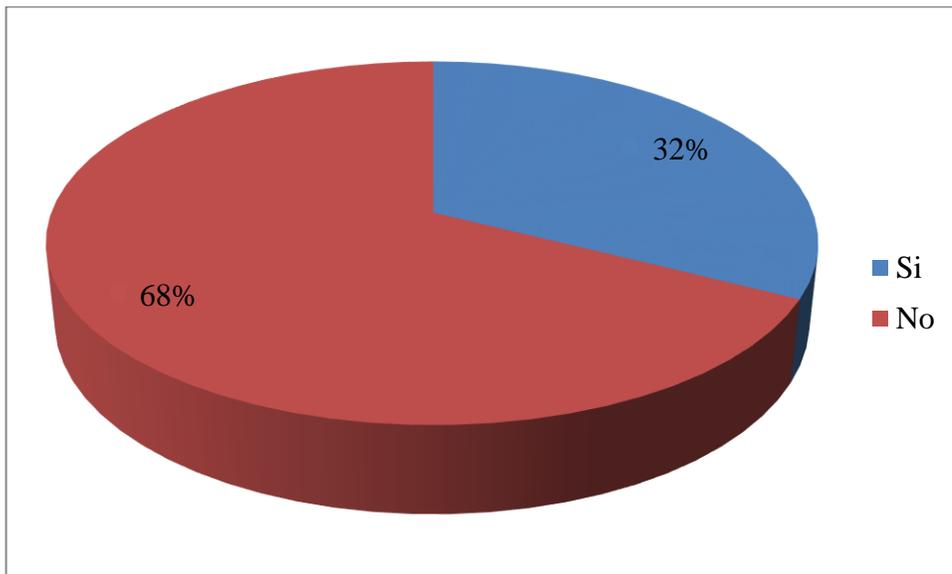


Figura 20. Motivación e Iniciativa.

Interpretación:

Según la Figura 20 de la Tabla 15, se puede determinar que el 13% de los trabajadores considera que existe motivación e iniciativa por el jefe de campo para mejorar la calidad de su trabajo y el 32% de los trabajadores considera que no existe.

8) ¿Se establece una correcta comunicación para ejecutar planes y programas?

Tabla 17.

Comunicación Interna.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	30%
No	28	70%
TOTAL:	40	100%

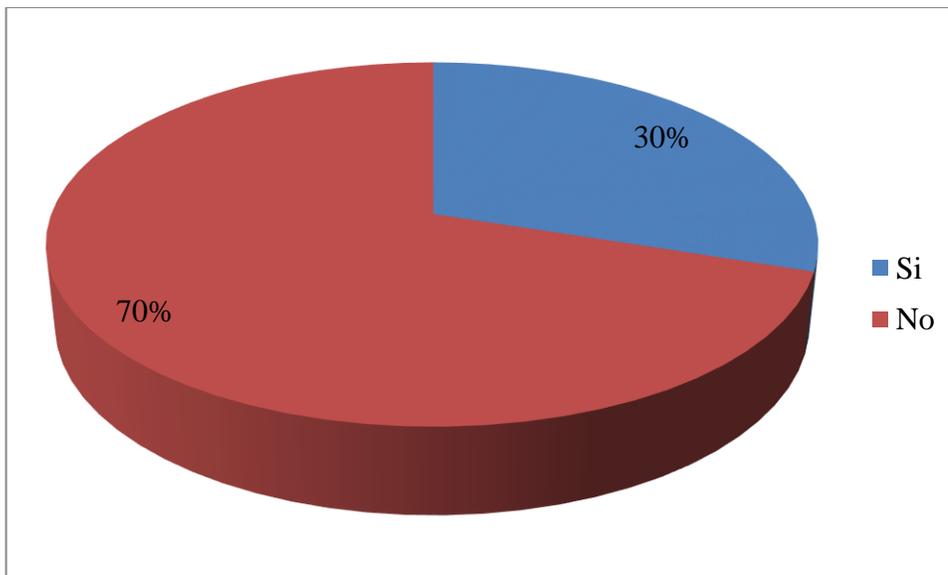


Figura 21. Comunicación Interna.

Interpretación:

Según la Figura 21 de la Tabla 16, se puede determinar que el 30% de los trabajadores considera que se organiza la comunicación para ejecutar planes y programas y el 70% de los trabajadores considera que no se organiza una correcta comunicación interna.

9) La comunicación con el personal del área donde pertenece es:

Tabla 18.

Comunicación en su Área.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente.	6	15%
Muy buena.	15	38%
Buena.	9	23%
Regular.	4	10%
Mala.	6	15%
TOTAL:	40	100%

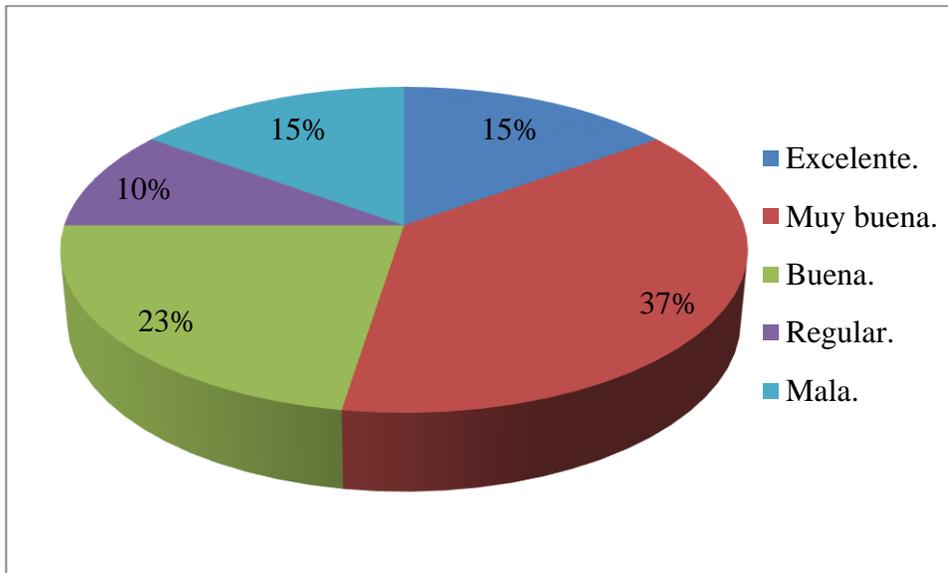


Figura 22. Comunicación en su Área.

Interpretación:

Según la Figura 22 de la Tabla 17, el 15% de los trabajadores de la empresa califica como excelente la comunicación que hay entre sí en el lugar donde desarrollan su trabajo, el 37% califica como muy buena la comunicación entre ellos, el 23% califica como buena la comunicación entre ellos, el 10% califica la comunicación con sus compañeros como regular y el 15% califica como mala la comunicación que existe entre sí.

10) ¿Se supervisa y controla la ejecución de los diferentes procesos para incrementar la productividad y calidad del producto?

Tabla 19.

Supervisión y Control.

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo.	9	23%
De acuerdo.	12	30%
Medianamente de acuerdo.	16	40%
En desacuerdo.	3	8%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
TOTAL:	40	100%

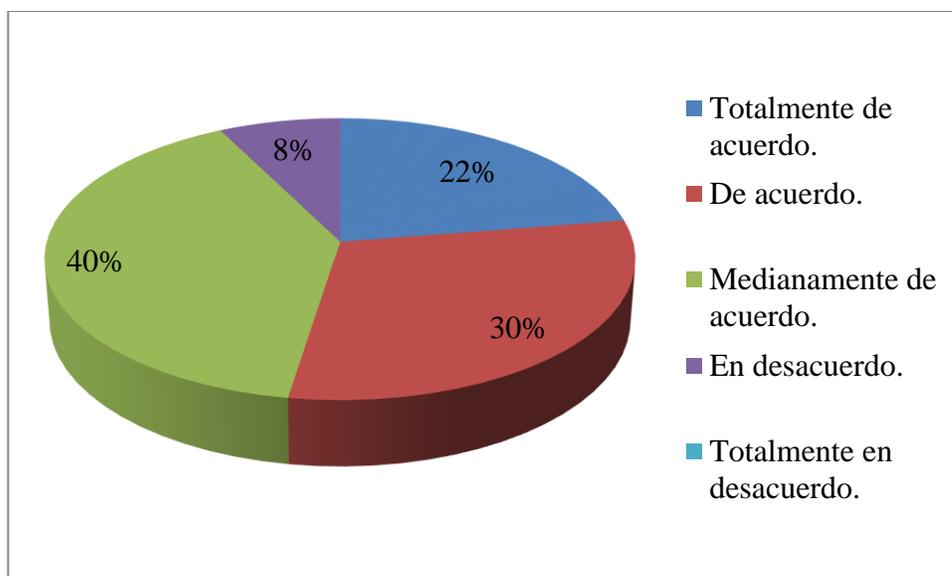


Figura 23. Supervisión y Control.

Interpretación:

Según la Figura 23 de la Tabla 18, poco porcentaje refleja que se supervisa y controla la ejecución de los diferentes procesos y están totalmente de acuerdo de que ayudarían a mejorar la productividad y la calidad del producto ocupando un 22%, el 30% están de acuerdo de que se supervisa y controla la ejecución de los diferentes procesos, el 40% están medianamente de acuerdo de que se supervisa y controla la ejecución de los diferentes procesos y el 8% considera que están en desacuerdo de que se supervisa y controla la ejecución de los diferentes.

4.6. Análisis General de los Datos Obtenidos de las Encuestas

Con la información obtenida a través de las diferentes herramientas como el diagrama de Pareto y diagrama de Ishikawa como también técnicas de investigación como la observación, encuestas formuladas a los trabajadores y entrevistas al propietario y al jefe de campo de la empresa, se ha podido establecer la situación actual en que se encuentra la Empresa Bananera Paredesa S.A. y que no se están llevando a cabo de forma eficiente los procesos operativos y administrativos.

Con los resultados obtenidos se ha identificado un alto porcentaje de desorganización, falta de comunicación, falta de capacitación al personal, falta de compromiso de los trabajadores con la empresa al realizar los procesos operativos y falta de liderazgo por parte del jefe de campo

para motivar y guiar a los trabajadores para mejorar el clima laboral, concluyendo con la elaboración de la propuesta de mejora para realizar los procesos administrativos y operativos de la empresa de forma eficaz.

Con los resultados recolectados tanto estadísticos como teóricos en este capítulo cuatro se podrían tomar decisiones muy importantes que ayudarían a mejorar y corregir la serie de falencias o defectos que presenta la empresa.

Cabe recalcar que las técnicas y herramientas aplicadas tienen como fin el mejoramiento de la empresa en los diferentes aspectos que la componen.

Rotación del Personal

También se tomó en cuenta la rotación del personal del año anterior 2016 planteada por el autor Castillo (2006) dada por la siguiente fórmula:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Dónde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- **F2:** Número de trabajadores al final del período.

Introduciendo los datos en la fórmula se plantea que se inició el año con 41 trabajadores incluyendo al jefe de campo, dos trabajadores despedidos, cuatro trabajadores renunciaron y tres fueron contratados, obteniendo el siguiente resultado:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{3 + 6}{2} \times 100}{\frac{41 + 38}{2}}$$

$$\frac{450}{39,5} = \mathbf{11,39\%}$$

39,5

Concluyendo que el nivel de rotación de empleados es alto (11,39%) lo cual trae problemas significativas y graves a la empresa porque puede causar altos costos de reclutamiento, contratación y capacitación del nuevo personal que voy a tener que integrar a la empresa.

Capítulo 5 : Propuesta de mejora de los procesos de la Empresa Bananera Paredesa S.A

Para mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa Paredesa S.A. ubicada en el cantón Baba, se establecerá un modelo bajo una estructura como se muestra en la Figura 24:



Figura 24. Modelo de Gestión Administrativa.

Nota. Adaptado de “Modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos de la empresa bananera San Miguel” por González, 2014, p. 39.

El Direccionamiento Estratégico está basado en la teoría del proceso administrativo que creó Fayol siendo la herramienta más importante del administrador hasta el día de hoy.

El liderazgo está basado en la teoría de White y Lippit quienes señalan tres estilos de liderazgo:

- Autoritario.
- Liberal.
- Democrático

La comunicación está basado en la teoría de Frederick Taylor quien propuso que en la empresa no había incentivos económicos ni motivaciones para que los obreros mejoraran su trabajo y las decisiones eran rígidas y se tomaban por conocimiento científico.

5.1. Direccionamiento Estratégico

Para dar solución a las falencias en los procesos administrativos planteadas en el presente proyecto se tratarán los siguientes principios:

- Planeación
- Organización
- Control

Planeación.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la empresa, por eso es el punto de partida del proceso administrativo donde se promueve la eficiencia, se optimizan recursos y se incrementa la productividad; los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos y falencias con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional (Münch, 2014). Los escenarios futuros de la planeación se muestran en la siguiente Figura 25:

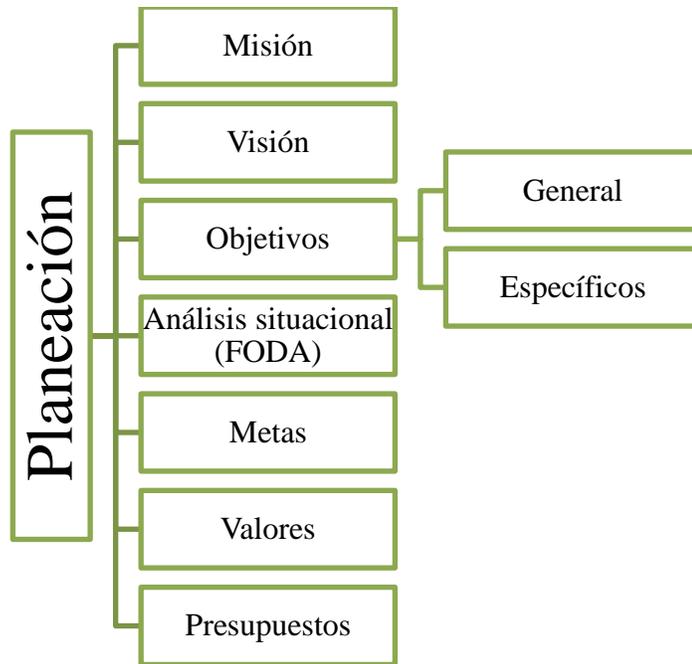


Figura 25. Escenarios Futuros de la Planeación.

Nota. Tomado de “Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda Edición”, por Münch, 2014.

Misión

Es la descripción del negocio mediante un conjunto de razones fundamentales para saber el motivo por el cual existe, como se muestra en la Figura 26:

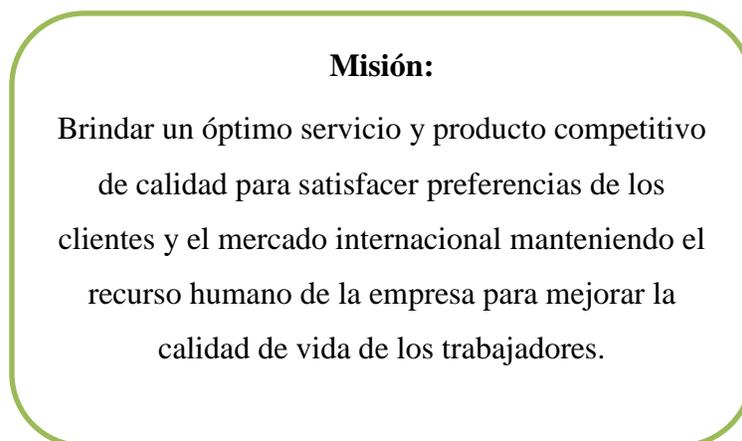


Figura 26. Misión de la Empresa.

Visión

Es un enunciado del estado que se desea en el futuro para la empresa estimulando acciones concretas en el presente (Münch, 2014). La visión planteada se muestra en la figura 27:

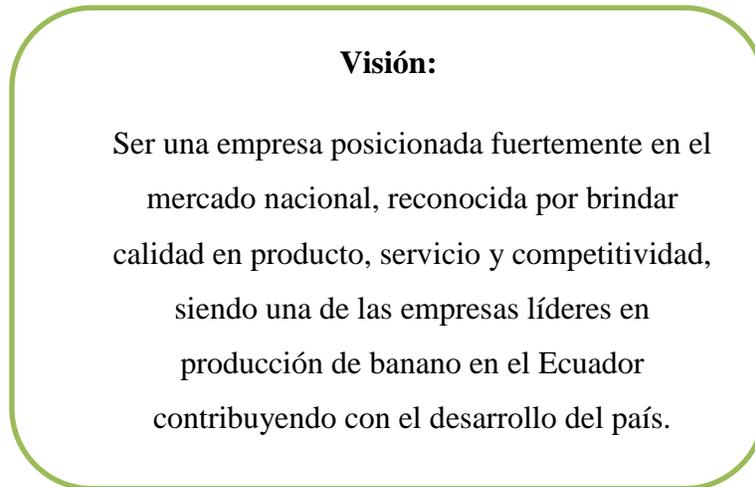


Figura 27. Visión de la Empresa.

Objetivos

Objetivo General

Incrementar ratio para aumentar los ingresos de la empresa bananera Paredesa S.A. por medio de un modelo de gestión administrativo a implementar.

Objetivos Específicos

- Comercializar la caja de banano por medio de canales justos y confiables de negociación.
- Establecer una excelente relación comercial a largo plazo con clientes y proveedores para lograr un beneficio mutuo.
- Innovar en técnicas productivas para asegurar la máxima calidad en producto y servicio, captando y fidelizando la mayor cantidad de clientes.

Análisis Situacional (FODA)

Ésta técnica procura analizar y solucionar problemas, se desarrolla para identificar Fortalezas y Amenazas de la empresa, así como las Amenazas y Oportunidades que se han revelado a lo largo del desarrollo del proyecto de investigación, como se muestra en la siguiente Figura 28:



Figura 28. Análisis FODA.

Metas:

Las metas u objetivos de la empresa están dadas en la siguiente Figura 29:

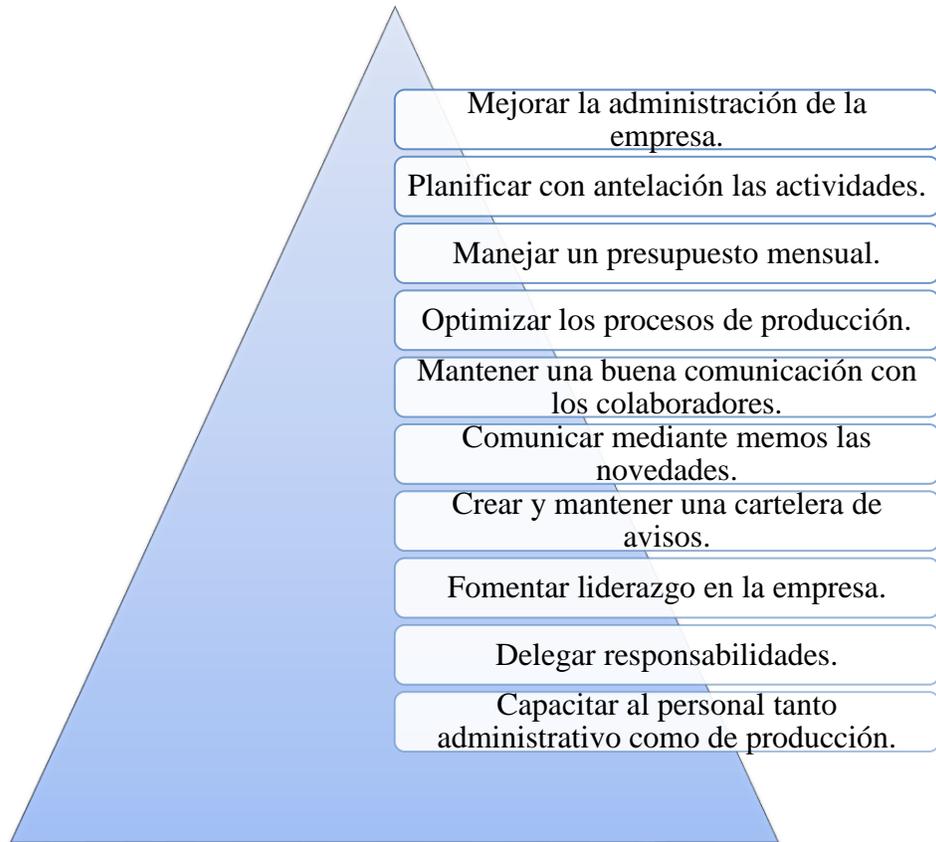


Figura 29. Metas de la Empresa.

Valores

Para desarrollar el trabajo de manera correcta y sentirse comprometido con la empresa, el trabajador deberá saber y tener en cuenta que son necesarios e importantes conocer y poner en práctica los siguientes valores dados en la Figura 30:

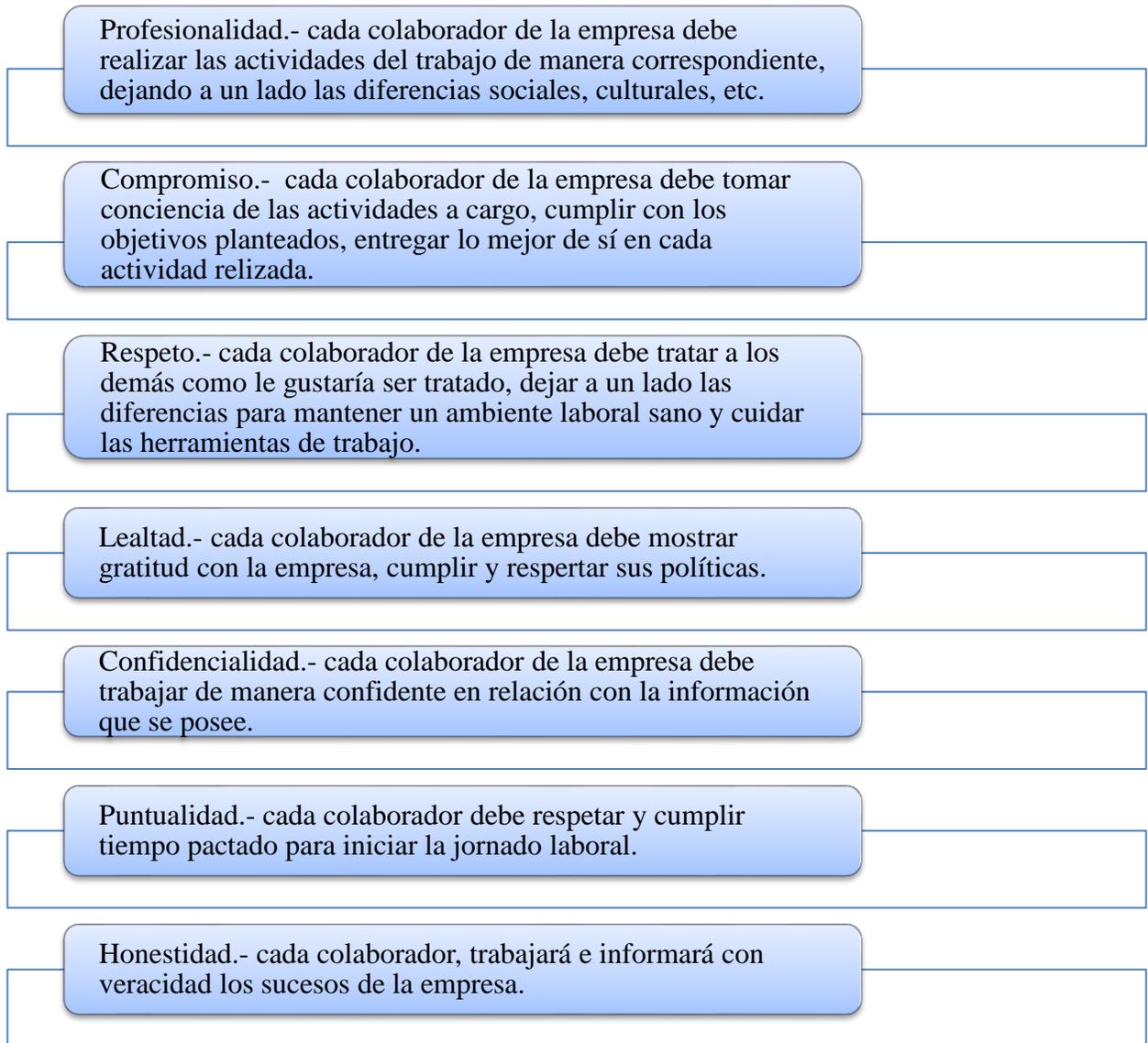


Figura 30. Valores de la Empresa.

Presupuesto para la Implementación de la Propuesta de Mejora

“Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr objetivos” (Münch, 2014, p. 43).

- El costo de las charlas o seminarios basados en liderazgo y relaciones humanas es de \$150 por día para un grupo de 20 personas.

Como son 40 trabajadores se harían dos grupos:

2 * \$150 = \$300 (anuales)

- El costo de la Capacitación al personal para mejorar la calidad del trabajo que realizan es de \$200 por día.

Como es un grupo pequeño, se haría en un solo día:

1 * \$200 = \$ 200 (anuales)

- En motivación, \$50 adicionales para el trabajador que haya sido considerado el mejor del mes según el jefe de campo.

12 meses * \$ 50 = \$ 600 (anuales)

- El presupuesto para celebrar el día del trabajador es:

Comida para el trabajador 40 * \$ 3 = \$ 120

Comida para las esposas 16 * \$ 3 = \$ 48

Comida para los hijos 45 * \$ 3 = \$ 135

Bebidas = \$ 120

Premios por juegos (índor, volley) = \$ 160

Música = \$ 200

Uniformes deportivos 40 * \$6 = \$ 240

TOTAL:..... \$ 1.023

- El presupuesto para el agasajo navideño es:

Canastas navideñas 40 * \$36 = \$ 1440

Programa infantil para los niños = \$ 250

Fundas de caramelos para los niños 45 * \$3 = \$ 135

TOTAL: \$ 1.825

Tabla 20.

Presupuesto Anual para Implementación de Propuesta de Mejora.

RUBRO	VALOR
Seminario en liderazgo y relaciones humanas	\$ 300,00
Capacitación al personal	\$ 200,00
Bonificación para empleado del mes	\$ 600,00
Celebración por el día del trabajo	\$ 1.023,00
Agasajo Navideño	\$ 1.825,00
TOTAL	\$ 3.948,00

El fin de realizar estas actividades en la empresa son las de integrar a los miembros del trabajo, a crear nuevos lazos de amistad, camaradería entre empleado y empleador como también la de mejorar su desempeño laboral por medio de las capacitaciones y mejorar su calidad de vida con iniciativas, motivación y compromiso con la empresa con los seminarios de liderazgo y relaciones humanas.

Cálculo de VAN y TIR

El Van es una fórmula que establece el valor de un negocio. La TIR es una fórmula que calcula la rentabilidad y nos indica si es conveniente o no arrancar el negocio, dadas en la siguiente Tabla 21:

Tabla 21.

Calculo Financieros.

i	10%					
Inversión	-3948					
nº trabajadores	41					
Inflación Accesorios	4%					
Desperdicio Anual	-20%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nivel de Rotación -25% An.	11,00%	8,25%	6,19%	4,64%	3,48%	2,61%
Depedidos y renunciás.	4,51	3,38	2,54	1,90	1,43	1,07
Ratio (10% Anual)	1,20	1,32	1,45	1,60	1,76	1,93
Desperdicio Anual	0,15	0,12	0,10	0,08	0,06	0,05

Sin Modelo de Gestión

Año 0

Costo de Rot. Person.	
Reclutamiento	\$ 32,00
Accesorios	\$ 40,00
Liquidación	\$ 10,00
Capacitación	\$ 20,00
Total	\$ 102,00
Costo Anual Rotac. Pers.	\$ 460,02

Costo de Desp. de Fruta	Racimos	Ratio	Cajas	Valor caja	Total
Cosecha	1000	1,2	1200	\$ 6,00	\$ 7.200,00
Desperdicio	1000	0,15	150	\$ 6,00	\$ 900,00
Total usado	1000	1,05	1050	\$ 6,00	\$ 6.300,00
Total Rechazo					\$ 900,00
Total Costos					\$ 1.360,02

Con Modelo de Gestión

Año 1

Costo de Rot. Person.	
Reclutamiento	\$ 32,00
Accesorios	\$ 41,60
Liquidación	\$ 10,00
Capacitación	\$ 20,00
Total	\$ 103,60
Costo Anual Rotac. Pers.	\$ 350,43

Costo de Desp. de Fruta	Racimos	Ratio	Cajas	Valor caja	Total
Cosecha	1000	1,32	1320	\$ 6,00	\$ 7.920,00

Desperdicio	1000	0,12	120	\$ 6,00	\$ 720,00
Total usado	1000	1,2	1200	\$ 6,00	\$ 7.200,00
Total Rechazo	\$ 720,00				

Año 2

Costo de Rot. Person.	
Reclutamiento	\$ 32,00
Accesorios	\$ 43,26
Liquidación	\$ 10,00
Capacitación	\$ 20,00
Total	\$ 105,26
Costo Anual Rotac. Pers.	\$ 267,04

Costo de Desp. de Fruta	Racimos	Ratio	Cajas	Valor caja	Total
Cosecha	1000	1,45	1452	\$ 6,00	\$ 8.712,00
Desperdicio	1000	0,10	96	\$ 6,00	\$ 576,00
Total usado	1000	1,36	1356	\$ 6,00	\$ 8.136,00
Total Rechazo	\$ 576,00				

Año 3

Costo de Rot. Person.	
Reclutamiento	\$ 32,00
Accesorios	\$ 44,99
Liquidación	\$ 10,00
Capacitación	\$ 20,00
Total	\$ 106,99
Costo Anual Rotac. Pers.	\$ 203,57

Costo de Desp. de Fruta	Racimos	Ratio	Cajas	Valor caja	Total
Cosecha	1000	1,60	1597	\$ 6,00	\$ 9.583,20
Desperdicio	1000	0,08	77	\$ 6,00	\$ 460,80
Total usado	1000	1,5204	1520,4	\$ 6,00	\$ 9.122,40
Total Rechazo	\$ 460,80				

Año 4

Costo de Rot. Person.	
Reclutamiento	\$ 32,00
Accesorios	\$ 46,79
Liquidación	\$ 10,00
Capacitación	\$ 20,00
Total	\$ 108,79
Costo Anual Rotac. Pers.	\$ 155,25

Costo de Desp. de Fruta	Racimos	Ratio	Cajas	Valor caja	Total
Cosecha	1000	1,76	1757	\$ 6,00	\$ 10.541,52
Desperdicio	1000	0,06	61	\$ 6,00	\$ 368,64
Total usado	1000	1,69548	1695,48	\$ 6,00	\$ 10.172,88
Total Rechazo					\$ 368,64

Año 5

Costo de Rot. Person.	
Reclutamiento	\$ 32,00
Accesorios	\$ 48,67
Liquidación	\$ 10,00
Capacitación	\$ 20,00
Total	\$ 110,67
Costo Anual Rotac. Pers.	\$ 118,44

Costo de Desp. de Fruta	Racimos	Ratio	Cajas	Valor caja	Total
Cosecha	1000	1,93	1933	\$ 6,00	\$ 11.595,67
Desperdicio	1000	0,05	49	\$ 6,00	\$ 294,91
Total usado	1000	1,88346	1883,46	\$ 6,00	\$ 11.300,76
Total Rechazo					\$ 294,91

COSTO ROT. PERSONAL		AHORRO	
AÑO	VALOR	AÑO	VALOR
0	\$ 460,02	0	
1	\$ 350,43	1	\$ 109,59
2	\$ 267,04	2	\$ 83,39

3	\$ 203,57	3	\$ 63,47
4	\$ 155,25	4	\$ 48,33
5	\$ 118,44	5	\$ 36,81
TOTAL		TOTAL	

COSTO DE BOTAR FRUTA		AHORRO		Invers. An.	Total Ahorro
AÑO	VALOR	AÑO	VALOR		
0		0		\$ - 3.948,00	-\$ 3.948,00
1	\$ 8.640,00	1	\$ 8.640,00	\$ - 4.105,92	\$ 4.534,08
2	\$ 6.912,00	2	\$ 6.912,00	\$ - 4.270,16	\$ 2.641,84
3	\$ 5.529,60	3	\$ 5.529,60	\$ - 4.440,96	\$ 1.088,64
4	\$ 4.423,68	4	\$ 4.423,68	\$ - 4.618,60	-\$ 194,92
5	\$ 3.538,94	5	\$ 3.538,94	\$ - 4.803,35	-\$ 1.264,40

Total Ahorro			
AÑO	VALOR		
Inversión	-\$ 3.948,00		
1	\$ 4.534,08		
2	\$ 2.641,84		
3	\$ 1.088,64		
4	-\$ 194,92	VAN	\$ 8.433,46
5	-\$ 1.264,40	TIR	61%

En este caso se obtiene como resultado que el valor del VAN es positivo (\$ 8.433,46) y un alto porcentaje de la TIR (61%) la cual nos indica que es muy rentable aplicar la propuesta de mejora en la Empresa Bananera Paredesa S.A.

Organización.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo (Münch, 2014).

En la Empresa Bananera Paredesa S.A. se establecen los elementos de la organización planteados por Münch (2014) dados en la siguiente Figura 31:

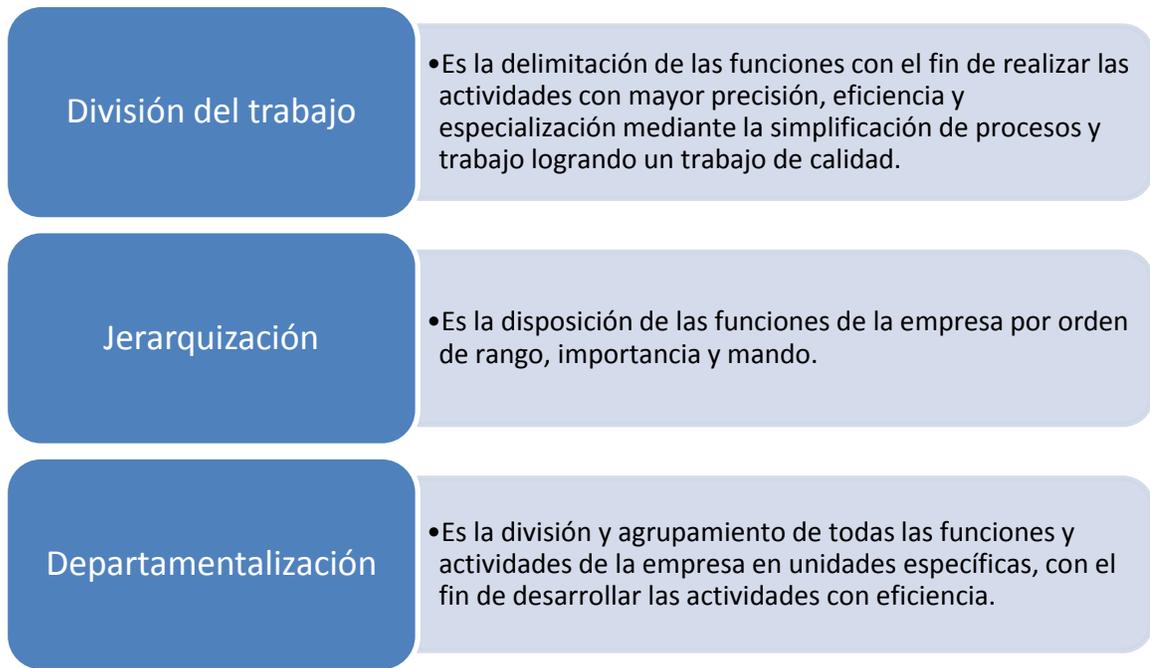


Figura 31. Elementos de la Organización.

Bajo estos elementos se propone el organigrama para la empresa Paredesa S.A. planteado en la Figura 32:

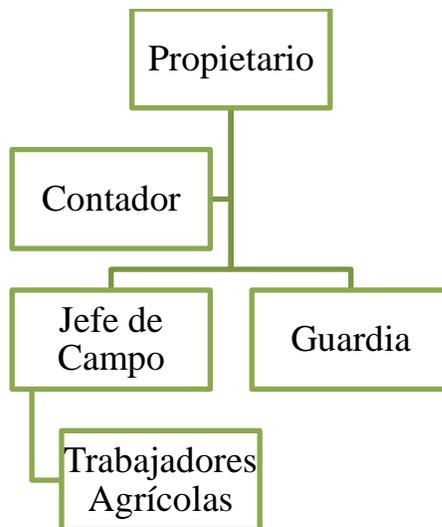


Figura 32. Organigrama de la Empresa.

Fuente. Empresa Bananera Paredesa S.A.

Cada elemento del organigrama desarrolla funciones específicas en la empresa como se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 22.

Descripción de Funciones por Rango.

Cargo	Descripción del puesto
Propietario	Realiza la función del Gerente General en la empresa organizando el régimen interno de la empresa, controlar de que la contabilidad esté al día y representar a la organización ante las autoridades.
Contador	Recibe y verifica documentos como facturas, retenciones y demás egresos existentes y llevar los registros contables para determinar los costos y facilitar la elaboración de presupuestos.
Jefe de Campo	Informa al Propietario sobre el programa y realización de actividades y también realiza la función de Administrador distribuyendo los recursos de la empresa de manera eficiente.
Guardia	Vigila y asegura la hacienda.
Trabajadores Agrícolas	Una vez designada la función, realizan las actividades agrícolas.

Fuente. Empresa Bananera Paredesa S.A.

Control.

Según Münch (2014), el control está relacionado o aliado con la planeación, ya que se evalúan los resultados obtenidos en función a lo planeado con el fin de identificar y corregir la falencia del proceso.

En la Empresa Bananera Paredesa S.A. se establecen los elementos del control planteados por (Münch, 2014) dados en la siguiente Figura 33:

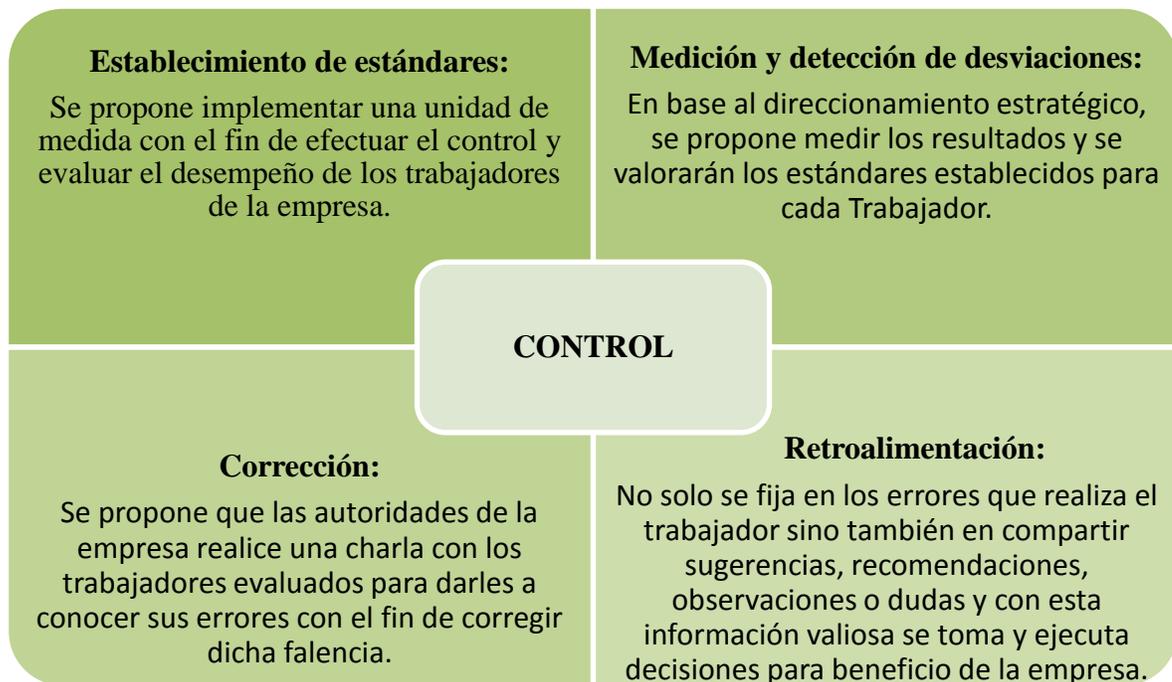


Figura 33. Elementos del Control.

Nota. Tomado de “Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda Edición” por Münch, 2014.

Para realizar un correcto control de actividades, funciones de la empresa y una correcta planeación y organización se propone usar permanentemente los siguientes documentos:

- Programa de trabajos semanales.

DOCUMENTO 06

PROGRAMA DE TRABAJOS SEMANALES EN HDA. PAREDESA		AÑO:	SEMANA :			
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
MAÑANA						
TARDE						
ADICIONAL						

Figura 34. Programa de Trabajos Semanales.

Fuente. Empresa Bananera Paredesa S.A.

- Programa de aplicación de fertilizantes.

- Aviso de fumigación aérea.

ACTA DE AVISO DE FUMIGACION AEREA

FECHA DE AVISO: _____

FECHA DE APLICACIÓN: _____

Señores residentes y vecinos de Hacienda:

Por medio de la presente me permito comunicar a ustedes sobre la fumigación aérea con productos químicos a realizarse en la Hacienda **PAREDESA** cumpliendo el ciclo N° _____ con el producto _____.

Pongo a vuestro conocimiento de este particular para las respectivas seguridades:

1. No ingresar a las áreas aplicadas hasta que se cumpla las 2 horas de tiempo de reingreso (después de la aplicación).
2. Recoger ropa tendida, antes de la fumigación.
3. Proteger los pozos de agua y recipientes.
4. Resguardar a los niños.
5. Proteger alimentos fuera de la casa.
6. Mantener puertas y ventanas cerradas.

Atentamente,

Administrador de Hacienda.

Comunicado por: _____

N°	NOMBRE DE HABITANTE	UBICACION	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			

Fuente. Empresa Bananera Paredesa S.A.

- Inventario de fertilizantes.

CONSUMO DE COMBUSTIBLE EN SISTEMA DE RIEGO

PRODUCTOR: ERNESTO PAREDES AGUIRRE **CULTIVO:** BANANO **AÑO:**
HACIENDA: PAREDESA **HECTAREAS:** 18 ha **ZONA:** BABA
CÓDIGO: 6062 **VARIEDAD:** Cavendish

SEMANA 2012	INGRESO DE COMBUSTIBLE (TANQUE 200 ltr)	CANTIDAD DE COMBUSTIBLE EN EL TANQUE DE 600 ltr	RESERVA (TANQUE 200 ltr)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Figura 39. Registro de Consumo de Combustible.

Fuente. Empresa Bananera Paredesa S.A.

Tabla 23.

Registro de Asistencia de los Trabajadores.

LUGAR:			FECHA:	
HORA:			DURACION:	
TEMA / ASUNTO:				
No.	NOMBRE	CARGO	FIRMA	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
OBSERVACIONES:				

DICTADO POR: <hr/>	REVISADO POR: <hr/>
NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:

Fuente. Empresa Bananera Paredesa S.A.

- Registro de facturación.

- Informe semanal.

REPORTE SEMANAL - HDA. PAREDESA

No.: SEMANA 2012 -

INGRESO										TOTAL SEMANA
COLOR CINTA		LUN	MAR	MIÉ	JUE	VIÉ	SAB	DOM		

RACIMOS CAERIS										MARRON	AMARILLO
VERDE		AZUL	BLANCO	NEGRO	LILA	ROJO					

PRIMER CALIBRACION										FECHA	TOTAL CALIBRADAS	
COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	NO		

PRIMER CORTE										FECHA	RAC. COS.	RAC. RECH.	CAJ. PROC.
COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	NO			
# Cosechas		# Desabilladores		# Contador de cintas		# Hombres empacadora		# Abrazos perdidos					
# Arrojadores		# Desflocadores											
# Cuchilleros		# Saca discos											

SEGUNDA CALIBRACION										FECHA	TOTAL CAL. BRADAS	
COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	NO		

SEGUNDA CORTE										FECHA	RAC. COS.	RAC. RECH.	CAJ. PROC.
COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	COLOR	CANT.	NO			
# Cosechas		# Desabilladores		# Contador de cintas		# Hombres empacadora		# Abrazos perdidos					
# Arrojadores		# Desflocadores											
# Cuchilleros		# Saca discos											

CANT.	MATERIALES PARA PROXIMO CORTE	INGRESO O SALIDA DE BOBAGA	L/S
		1.-	
		2.-	
		3.-	
		4.-	
		5.-	
		6.-	
		7.-	
		8.-	
		9.-	
		10.-	

OBSERVACIONES:

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

PERSONA ENTRANTE o SALIENTE:

FIRMA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
RESPONSABLE:	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Figura 42. Registro de Reporte Semanal.

Fuente. Empresa Bananera Paredesa S.A.



Figura 44. Comunicación en la Empresa Paredesa S.A.

Al existir una buena comunicación interna en la empresa Paredesa S.A. se lograrán cambios positivos como:

- Mejorar la relación laboral.
- Los trabajadores sabrán que es lo que busca la empresa.
- Habrá facilidad en la toma y ejecución de decisiones.
- Se logrará obtener una organización sin dudas, discusiones o confusiones.
- Y, se conocerán los valores que tiene la empresa.

5.3. Liderazgo

“Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (Münch, 2014, p. 106).

LIDERAZGO		
<p style="text-align: center;">Liderazgo autocrático:</p> <p>El líder toma las decisiones sin tomar en cuenta al grupo. El trabajo avanzaba cuando el líder estaba presente y mientras no estaba, las actividades se detenían y los grupos expresaban sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad.</p>	<p style="text-align: center;">Liderazgo liberal:</p> <p>El líder toma las decisiones en el grupo y no ejerce ningún tipo de control. Aunque la actividad de los grupos fue dura e intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar sin importar los conocimientos del personal y sus habilidades y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Hubo comportamientos de agresividad y faltas de respeto contra el líder.</p>	<p style="text-align: center;">Liderazgo democrático:</p> <p>El líder maneja y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Se formaron grupos de amigos y se establecieron relaciones y lapsos cordiales entre los niños donde el líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea y franca. El trabajo se realizó a un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones ni problemas, incluso cuando el líder se ausentaba las tareas se realizaban con normalidad. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción.</p>

Figura 45. Liderazgo en la Empresa Paredesa S.A.

Nota. Tomado de “Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición”, por Chiavenato, 2007.

Un breve análisis sobre estos tres tipos de liderazgos es que en el liderazgo autoritario hubo intensidad en el trabajo pero pésima en calidad; en el liderazgo liberal, hubo pobreza en cuanto al esfuerzo del trabajo y en calidad, y en el liderazgo democrático, el trabajo fue igual al del liderazgo autoritario, pero la calidad fue muy superior.

Como resultado de la Figura 45, se propone aplicar un liderazgo democrático en la hacienda bananera Paredesa S.A., los trabajadores se sentirán motivados e impulsados a realizar sus actividades sin que el líder esté presente orientándolos a la responsabilidad y con un claro

compromiso personal con la empresa, obteniendo como resultados alto grado de calidad en la producción.

Se logrará sentir ese compromiso de iniciativa y motivación por parte de todo el personal brindando capacitaciones y charlas de liderazgo.

En este caso el líder será el jefe de campo, ya que supervisa y controla los procesos operativos de la empresa y deberá ser totalmente innovador para generar nuevas ideas estableciendo alianzas con los trabajadores, dedicarles tiempo, cuidar el ambiente del trabajo y evitar por completo el stress laboral en la empresa.

Conclusiones

- Hay que enfocarse en el talento humano como motor que mueve a una empresa, a veces no son los diferentes medios o la tecnología lo que permite que la empresa desarrolle sus procesos de forma eficiente, sino la actitud, las ganas y el deseo de las personas que impulsan el crecimiento y desarrollo de la organización.
- La empresa tiene todos los medios para que los trabajadores realicen sus funciones, pero el nivel de satisfacción de los trabajadores es del 23% puesto que la Empresa Paredesa S.A. no se ha enfocado en el interés personal del trabajador y esto produce consecuencias graves para la empresa ya que no existe comunicación para solucionar problemas.
- Poco porcentaje de trabajadores están comprometidos con la empresa al realizar sus funciones generando falencias en los procesos que se ven reflejados en el día de cosecha donde se evalúa la fruta.
- Las opiniones de los trabajadores al momento de tomar decisiones no son escuchadas, puesto que esto genera cierto resentimiento del personal hacia las autoridades.
- Existe discrepancia entre los trabajadores y el jefe de campo al momento de división de funciones.
- El ratio no aumenta debido a las diferentes falencias que existe en los procesos administrativos y operativos de la Empresa, puesto que si se basa en un modelo de gestión, mejorará el clima laboral para el buen desarrollo de actividades y aumentará el ratio aumentando los ingresos de la empresa.
- El Diagrama de Pareto refleja que el 25% de los procesos que realiza la Empresa (6 de 24 procesos) causan el mayor incremento de rechazo que lleva a bajar la productividad y los ingresos, por lo tanto, si se supervisa o se lleva un debido control de los procesos, la empresa tendrá un impacto positivo elevando su nivel productivo.
- El Diagrama de Ishikawa nos permite identificar las causas de las falencias de los procesos administrativos y operativos que ha traído la empresa demostrando que no existe un alto nivel de liderazgo, hay deficiencia de comunicación en cuanto surgen problemas y falta de capacitaciones para mejorar el desarrollo de las actividades.
- Con la propuesta creada se puede reflejar un impacto positivo en los procesos administrativos y operativos de la organización, generando beneficios como el aumento

de productividad e ingresos como también ayudar a resolver cualquier inconveniente que se presente en la empresa.

- La motivación al trabajador al recibir una bonificación por su excelente desempeño hace que realice su función con mucha entrega, compromiso y entusiasmo.
- El jefe de campo al capacitarse y logre ser un líder democrático apoyando al grupo, incentivando al trabajo y guiarlos a desarrollar con eficiencia el trabajo de los empleados, genera cambios positivos al dar a conocer que los trabajadores consideren a la empresa como su segundo hogar y que tienen los valores requeridos para el desarrollo de la organización.

Recomendaciones

- Hacer comprometer al trabajador con la empresa haciéndole sentir que su función es importante y que vale realmente la pena en el proceso productivo para el desarrollo de la empresa.
- Hoy en día la administración recomienda que todo el personal debe conocer la misión, visión, metas y objetivos, de manera que sepan las expectativas del propietario y la empresa.
- El trabajador cambia cuando se genere un grado de camaradería, ya que esto les genera confianza y puedan dar sus opiniones que de cierta manera son información valiosa para la toma de decisiones y marcha de la empresa.
- Es necesario que todo el personal sea capacitado para mejorar su calidad en el trabajo y fomentar la mejora continua para evitar falencias, confusiones y discusiones incluyendo al propietario y jefe de campo para que en conjuntos se logre los objetivos y metas planteadas.
- Es necesario que exista un líder que guíe, incentive y motive al grupo a superarse como persona y como empleado para evitar problemas familiares y posteriores en el trabajo o viceversa generando una mejor calidad de vida.

Apéndices

Apéndice A

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA “PAREDESA S.A.”

1) ¿Cree usted que una empresa bananera es rentable en la actualidad, por qué?

Si es rentable, es importante su producción en el sector agrícola ya que el banano es el segundo rubro más grande el país. Opina que este tipo de negocio es muy bueno ya que recibe el pago por su producción semanalmente. Comenta que mientras más invierte en su bananera, más produce y se obtiene más ingresos.

2) ¿Piensa usted que se están llevando acabo los propósitos de la organización? ¿Por qué?

No, porque no se logran las expectativas de mejorar la producción y obtener más ingresos.

3) ¿Cuáles son las proyecciones de la empresa en los próximos 5 años?

- Con el mantenimiento necesario fortalecer la empresa.
- Mejorar la situación económica de la empresa.
- Mantener el cupo en el mercado con un producto de calidad.

4) ¿Cómo ve el futuro del negocio?

Con la firma de la Unión Europea, estimo que suba el precio oficial de la caja y todo marche bien en el país con las exportaciones.

5) ¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de esta empresa?

Así como la de generar semanalmente ingresos, mejorar la calidad de vida de las personas ofreciendo empleo

6) ¿Cómo califica la competencia?

En el proceso de comercialización, la competencia es desleal.

7) ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes de esta empresa?

- Ofrece un producto de calidad calificado en los mercados internacionales.
- Ofrece un buen clima laboral.

8) ¿Qué problemas detectó hace cinco años atrás?

Que no se realizan las actividades de acuerdo a los programas.

9) ¿Qué problemas ha detectado que existen en la actualidad?

- El abuso de las exportadoras al comprar la caja de banano a un bajo precio mientras que la venden a un alto precio en mercados internacionales.
 - El gobierno le da mucha prioridad al empleado y no al empleador.
- 10) ¿Qué actitud piensa usted tomar para mejorarlos?
- En hacer estudios de mercado para poder pelear el precio oficial dado por el gobierno con las exportadoras.
 - No se puede tomar medidas fuertes con los trabajadores, hay que saberlos comprender y convivir con ellos día a día.
- 11) ¿De qué manera y quienes llevan a cabo las actividades administrativas?

El área administrativa es manejada por el propietario, el jefe de campo.

En el cual no existe una debida organización, planificación y orden ya que todo es enfocado al mantenimiento de la plantación de la hacienda.

- 12) ¿En cuántos departamentos se encuentra distribuida la organización? ¿Cuáles son?

Está distribuido en el departamento administrativo y el departamento contable.

- 13) ¿Cómo se controla la asistencia del personal?

En una nómina en donde se registra la asistencia del personal más no la hora de entrada y salida y eso genera un problema.

- 14) ¿Cuál es el horario de trabajo?

La entrada es a las 07:00 am y la salida a las 15:00 pm.

- 15) ¿Realizan reuniones con el personal? ¿Cada que tiempo?

Si, se realizan una vez por semana.

- 16) ¿De qué manera convocan al personal a una reunión?

Se les da aviso en la hora del almuerzo.

- 17) ¿La comunicación entre el personal es la adecuada?

Muchas veces no es la adecuada.

- 18) ¿Los trabajadores muestran interés al desarrollar sus funciones, por qué?

A veces no, porque es un trabajo duro pero lo hacen por necesidad.

- 19) ¿Existe un plan estratégico en la empresa?

No existe un plan estratégico ni un programa de trabajo a seguir.

20) ¿La organización posee misión y visión que los identifique? ¿Cuál es?

Sí, pero no está bien estructurada ni planteada.

21) ¿Cómo incentivan y motivan al personal de la empresa para que cumplan los objetivos de la misma?

A través de las conversaciones que se dan en las reuniones o bonificaciones cuando realizan un excelente trabajo evitando al máximo las falencias.

22) ¿Cómo se llevan a cabo las ventas del producto?

El propietario concreta las ventas con la exportadora que se realizan semanalmente.

23) ¿Realizan inventarios? ¿Cada que tiempo los realizan?

No, no se realiza ningún tipo de inventarios el cual debería exigir.

24) ¿Se han fijado las funciones al personal? ¿De qué manera?

Si, se los separa por lotes donde deben trabajar y se les asigna la función.

25) ¿La organización tiene establecido un FODA?

No, no se ha establecido un FODA ya que están enfocados netamente en el mantenimiento de la plantación.

26) ¿Cuál es el precio oficial de la caja de banano?

El precio oficial de la caja de banano es de \$6,18.

27) ¿Se considera líder del personal del trabajo, por qué?

Sí, cuando están realizando sus actividades los supervisa y mantiene una excelente comunicación que impulsa y motiva al empleado. Si tienen alguna duda es ayudado y capacitado.

28) ¿Manejan documentos comerciales? ¿Cuáles?

Si, se manejan retenciones, facturas y facturas de remisión.

29) ¿Detalle cómo llevan la contabilidad de la empresa?

La contabilidad es llevada por un contador público quien asiste por lo menos una vez por semana a la empresa.

30) ¿Cada que tiempo realizan los estados financieros?

Anualmente.

31) ¿Cuáles fueron los resultados de los últimos 3 años reflejados en el estado de pérdidas y ganancias? ¿Hubo pérdidas o ganancias?

Desde hace tres años la empresa ha venido atravesando una situación dura en cuanto al mantenimiento de la plantación y recuperando en ciertos casos lo invertido.

Apéndice A.1

ENTREVISTA AL JEFE DE CAMPO DE LA EMPRESA PAREDESA S.A.

1) ¿Cuántos días se dedican al corte de la fruta? ¿Qué días?

La fruta se corta una vez por semana durante todo el año, por lo general jueves o viernes.

2) ¿Qué problemas enfrenta la empresa en los meses de invierno?

- Inundaciones por irresponsabilidad del bombero que no enciende el motor de bombeo.
- Falta de canales para drenar el agua en la plantación.

3) ¿Cuál es la época del año en que se produce más? ¿Cuánto aproximadamente por hectárea?

Se produce más en invierno entre 45 a 50 racimos por hectárea.

4) ¿Los trabajadores le comunican cualquier tipo de problemas que se presente?

No, hay deficiencia de comunicación interna y se hace difícil resolver los problemas.

5) ¿Con qué frecuencia ejerce control en las actividades que se realizan en la empresa?

Cuando ingresan a trabajar y cuando están por terminar la jornada para revisarles el trabajo.

6) ¿Qué toma en cuenta para tomar decisiones?

Los conocimientos adquiridos. (No toma en cuenta al grupo).

7) ¿Cómo percibe el ambiente laboral?

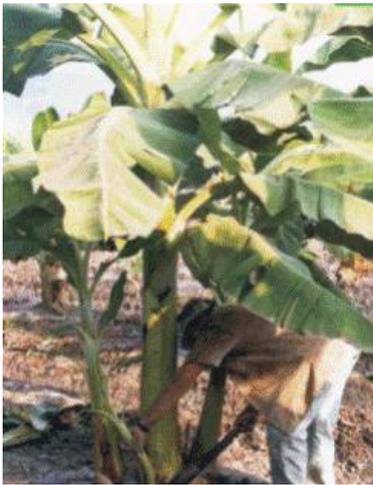
Existe un buen clima laboral ya que los trabajadores están contentos con las funciones asignadas.

8) ¿Qué falencias ha diagnosticado en los empleados al momento que ellos ejecutan sus labores?

Van muy despacio, instalan conversaciones en horas de trabajo y causa retraso en las actividades, falta de comunicación para resolver problemas, no respetan el horario de salida.

Apéndice B

Procesos de las Actividades Diarias



Apéndice B.1. Selectar o Deshijar.

Nota. Tomado de Google.



Apéndice B. 2. Enfundar.



Apéndice B. 4. Deschantar.

Nota. Tomado de Google.



Apéndice B. 3. Apuntalar.



Apéndice B. 5. Deshojar.

Nota. Tomado de Google.



Apéndice B. 6. Fumigación Aérea.



Apéndice B. 7. Riego.



Apéndice B. 8. Fertilización.

Nota. Tomado de Google.

Apéndice C. Procesos de Corte



Apéndice C. 1. Selección de fruta.



Apéndice C. 2. Cosecha.



Apéndice C. 3. Traslado.



Apéndice C. 4. Calificación.



Apéndice C. 5. Desflorar.



Apéndice C. 6. Desmanar.



Apéndice C. 7. Sanear.



Apéndice C. 8. Pesar.



Apéndice C. 9. Etiquetar.



Apéndice C. 10. Fumigar.



Apéndice C. 11. Pegar Cartón.



Apéndice C. 12. Embalar.



Apéndice C. 13. Aspirar.



Apéndice C. 14. Tapar.



Apéndice C. 15. Paletizar.



Apéndice C. 16. Transporte.

Apéndice D

Encuestas a los trabajadores de la Empresa Bananera Paredesa S.A.

Referencias

- Aiteco. (2016). *Gestión de Procesos en la Administración Pública*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/gestion-de-procesos-en-la-administracion-publica/>
- Baptista, P., Hernández, R., & Fernández, C. (1991). *Metodología de la Investigación. Primera Edición*. México: MCGRAW-HILL.
- Barba Álvarez, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*, 17-29.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. . México: Pearson Educación. Segunda Edición.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera Edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Bustos Farías, E. (2003). *Proceso Administrativo y Planeación*. Obtenido de http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf
- Calix, M. (Julio de 2011). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>
- Cancino, J. (2012). *Evolución de la administración y del pensamiento administrativo*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/evolucion-administracion-pensamiento-administrativo/>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición*. México: McGRAW-HILL/INTER AMERICANA.
- Domenech, J. (2010). *Diagrama de Pareto*. Obtenido de http://www.jomaneliga.es/PDF/Administrativo/Calidad/Diagrama_de_Pareto.pdf
- Erra, C. (2001). *Fundamentos y principios de la administración científica*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/taylor-fundamentos-y-principios-de-la-administracion-cientifica/>

- Estrella, A. (2010). *R H M. Grupo de Comunicación*. Obtenido de <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=495>
- Fernández, M. (2005). *Introducción a la Gestión Empresarial: (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). Productividad. *MÉXICO ¿cómo vamos?*, 1-9.
- González, M. b. (2014). Tesis. *Modelo de gestión para mejorar los procesos administrativos de la empresa bananera "San Miguel"*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1962/1/TUBADM031-2014.pdf>
- Hernández, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 38-51.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación. Cuarta Edición*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general de la administración: origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Macedo, S. (2010). *Evolución de los Modelos de Gestión*. Obtenido de <http://spmtalentohumano.blogspot.com/2010/07/evolucion-de-los-modelos-de-gestion.html>
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, vol. 8, 67-97.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñoz Enríquez, R. (2003). *Frederick Winslow Taylor y sus aportes a la administración*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-y-sus-aportes-a-la-administracion/>

- Pérez, J. (2008). *Definición de Modelo de Gestión*. Obtenido de Definición de:
<http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- PROECUADOR. (2016). *PRO ECUADOR*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/PROEC_AS2016_BANANO.pdf
- Ramirez, C. (1993). *Fundamentos de Administración*. Obtenido de uv.mx:
<http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- Salinas, C. (2003). *Max Weber y la escuela estructuralista*. Obtenido de Gestipolis:
<http://www.gestipolis.com/max-weber-y-la-escuela-estructuralista/>
- Solval, J. M. (2010). *El Proceso Administrativo*. Obtenido de academia.edu:
http://www.academia.edu/10523166/El_Proceso_Administrativo
- Tejada, A. (2003). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones, Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. *redalyc.org*(12), 115-133.
- Usme, M. C. (2007). *Modelo de Gestión Administrativa para la Fundación Volar*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1150/658U86m.pdf?sequence=1>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Paredes Mendoza Ernesto Alejandro**, con C.C: # **0925596496** autor del trabajo de titulación: **Modelo de Gestión para mejorar los procesos administrativos y operativos de la Empresa Bananera Paredesa S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 17 de Marzo del 2017

f. _____

Paredes Mendoza Ernesto Alejandro

C.C: 0925596496

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Modelo de Gestión para mejorar los procesos administrativos y operativos de la Empresa Bananera Paredesa S.A.		
AUTOR(ES)	Ernesto Alejandro Paredes Mendoza		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Murillo Delgado Erick Paul MGS. / Yanina Shegía Bajaña Villagómez Ph.D.(c)		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de Marzo del 2017	No. DE PÁGINAS:	140
ÁREAS TEMÁTICAS:	Metodología, Descripción actual de la empresa y Propuesta de mejora.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Producción de banano, procesos operativos, ratio, productividad, bananera y ambiente laboral.		
<p>RESUMEN/ABSTRACT (169 palabras):</p> <p>El presente trabajo de titulación se basa en la elaboración de una propuesta de mejora para todas las falencias que tiene la organización, en la cual se planteará un modelo de gestión con el fin de mejorar los procesos administrativos y operativos en la Empresa Bananera Paredesa S.A. para posteriormente tener impactos positivos como el aumento de ratio, productividad e ingresos.</p> <p>La propuesta de mejora está formada por los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento Estratégico. • Comunicación. • Liderazgo. <p>La modalidad del presente trabajo presenta un enfoque mixto con un tipo de investigación no experimental con diseño descriptivo con corte transversal.</p> <p>Para plantear el problema se utilizará teorías como referencias para analizar la importancia del buen desarrollo de los procesos acompañada con técnicas de investigación como la observación de procesos en las áreas de trabajo, encuestas al personal, entrevistas al propietario y herramientas de investigación como Pareto e Ishikawa con el fin de hallar las causas de las falencias que se dan en los procesos de producción que tienden a bajar la productividad.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593982411820	E-mail: eaparedes94@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Freddy Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593987209949		
	E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			