



TRABAJOS DE TITULACION

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA  
MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA  
EXPROD Cía. Ltda.**

**Trabajo de titulación presentado como requisito parcial  
para optar al título:**

**Magíster en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**Ing. Stefanye Gabriela ORTIZ CUMBE**

**Bajo la dirección de:**

**Ing. Gonzalo Augusto FLORES URBANO MSc.**

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Octubre de 2017**

---

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la salud, fe y perseverancia para alcanzar una meta profesional más y por ser siempre mi guía en el camino.

A mis padres Nelly y Oswaldo por ser ejemplo de constancia, quienes con su ejemplo me han demostrado que se debe luchar por lo que uno quiere alcanzar.

A mi novio Mario Moya por ser mi apoyo incondicional, quien tuvo siempre una palabra de aliento y quien me acompañaba en mis noches de desvelo mientras hacía las tareas.

A mis hermanas Nayla y Nathaly por ser mi soporte y darme ánimos para seguir adelante.

A mi compañero y amigo Julio Pinzón por la confianza y la apertura para realizar con éxito este paper.

A todos ustedes...  
Muchas gracias

## RECONOCIMIENTO

Reconozco que sin Dios no soy nadie, sin el milagro de la vida que me regala cada día no hubiera podido lograrlo.

A mi tutor Ing. Gonzalo Flores Urbano MSc., por el apoyo incondicional, por la paciencia absoluta, por su entrega completa en mi desarrollo y terminación de este paper, fue de vital importancia.

A la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, por haberme abierto las puertas para cumplir uno de mis sueños, por los conocimientos adquiridos a través de los profesores y por los momentos que se compartieron en la misma.

¡Muchas gracias!

*Diseño de un Modelo de Gestión para mejorar la Administración en la Empresa EXPROD Cía. Ltda.*

*Design of a management model to improve the administration in the company EXPROD Cía. Ltda.*

**Stefanye Gabriela ORTIZ CUMBE<sup>1</sup>**  
**Gonzalo Augusto FLORES URBANO<sup>2</sup>**

Resumen

Los modelos de gestión fueron creados para que en las organizaciones públicas y privadas se puedan organizar, planificar, ejecutar y controlar todos los procesos administrativos, enfocados a obtener réditos y al cumplimiento de las metas planteadas para las empresas. Exprod Cía Ltda., la cual se dedica a la comercialización al por mayor de camarones de alta calidad a nivel nacional. Debido a esta razón ha ganado un alto prestigio, sin embargo, necesita diseñar un Modelo de Gestión que se ajuste a las necesidades de la empresa, con el fin de dinamizar su administración. La metodología que fue utilizada en este trabajo fue mixta (cualitativa y cuantitativa) ya que se aplicaron 2 instrumentos entrevistas y encuestas, el primer instrumento dirigido a los Directivos y el segundo a los trabajadores. Se realizó el cruce de información, dando como resultado final la propuesta de la implementación de un modelo de gestión que mejore la administración de forma general de la empresa Exprod Cía Ltda. Previsiblemente, las consecuencias específicas que se obtendrían de la aplicación de dicho modelo serían las de mejorar el nivel de desempeño profesional del personal, a través de la capacitación, motivación y la obtención de un mejor clima laboral. Se concluye que Exprod Cía. Ltda., al considerar importante la implementación del modelo de gestión de Harper y Lynch, ya que su filosofía es pensar en términos globales, pero actuar en términos locales identificando las necesidades y falencias de cada área logrará alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa.

Palabras claves:

Modelo de Gestión, Cultura Corporativa, Administración de Empresas, Comunicación Institucional, Talento Humano.

Abstract

Management models were created so that public and private organizations can organize, plan, execute and control all administrative processes, focused on earning revenue and meeting the goals set for companies. Exprod Cía Ltda., Which is dedicated to the wholesale marketing of high quality shrimp at the national level. Due to this reason it has gained a high prestige, however, it needs to design a Management Model that fits the needs of the company, in order to streamline its administration. The methodology that was used in this work was mixed (qualitative and quantitative), since two interviews and surveys were applied, the first instrument for managers and the second for workers. The information was crossed, resulting in the proposal of the implementation of a management model that improves the general management of the company Exprod Cía Ltda. The specific consequences that would be obtained from the application of this model would be to improve the level of professional performance of the staff, through training, motivation and obtaining a better working environment. It is concluded that Exprod Cía. Ltda., Considering the implementation of Harper and Lynch's management model as important, since its philosophy is to think in global terms but to act in local terms identifying the needs and failures of each area will achieve the objectives and goals proposed by the company.

---

<sup>1</sup> Ingeniera Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador.

<sup>2</sup> Magister en Planificación, Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Universidad Estatal de Guayaquil.

Key words

Management Model, Corporative Culture, Business Administration,  
Institutional Communication, Human Talent.

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes

Los procesos administrativos, tales como la organización, planificación, ejecución y control son reforzados a través de modelos de gestión administrativos, los mismos que se crearon para que las organizaciones públicas y privadas sean más eficientes y eficaces. Los modelos más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión que por sus siglas en inglés significa European Foundation for Quality Management (EFQM), en 1992.

A principios del siglo XX se establecieron los fundamentos de la administración donde se dio lugar al surgimiento de las empresas modernas. Muchos modelos se basaron en el paradigma de Adam Smith, conservando una estructura de tipo jerárquico y un funcionamiento tipo mecanismo. Sin embargo, a pesar de que la administración ha servido como referente para la práctica moderna, no es suficiente para hacer frente al mundo organizacional actual; y, en la búsqueda de nuevos principios teóricos emanados de prácticas administrativas novedosas que conlleven a la solución de problemas, aplicando modelos de gestión, para contribuir a una mejora continua en las organizaciones.

El concepto de gestión, proviene del latín *gestio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo determinado.

Un modelo de gestión es un marco de referencia para la administración de una entidad, el cual puede ser aplicado para mejorar la organización y procesos dentro de la empresa o negocio y que permita llegar a los diferentes objetivos de acuerdo a las áreas identificadas.

El presente estudio está orientado a la empresa EXPROD Cía. Ltda., constituida legalmente el 7 de octubre del 2011. Empresa dedicada a la comercialización al por mayor de camarón, su oficina principal está ubicada en Río Saraguro N6260 y N62 Nazareth, en la ciudad de Quito y su sucursal en la ciudad de Durán – Guayas.

La empresa actualmente comercializa camarón de alta calidad a nivel nacional.

Con base en lo expuesto, esta investigación tiene como propósito determinar un modelo de gestión para mejorar la administración en la empresa EXPROD Cía. Ltda.

Se realiza una breve descripción de los antecedentes teóricos, los diversos modelos de gestión y se analiza cuál de ellos podría ser aplicado a la empresa EXPROD Cía. Ltda. La metodología utilizada es de tipo mixta, tanto cuantitativo, por medio de una encuesta dirigida a los trabajadores y una entrevista a directivos de la empresa. Primero se estableció un muestreo, se aplicaron las encuestas y entrevistas y se determinaron los problemas que se encuentran en cada área o departamento y con ello se procedió a identificar el modelo de gestión que más se adecua a las necesidades de la empresa. Finalmente, se establecieron las conclusiones del estudio junto con las debidas recomendaciones para la posible puesta en marcha de la propuesta planteada.

Esta investigación será de gran importancia puesto que permitirá a los directivos identificar las falencias con que cuenta la empresa aplicando un modelo de gestión que permita mejorar la administración de la misma.

## Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión que se ajuste a las necesidades de la empresa EXPROD Cía. Ltda., con el fin de dinamizar su administración.

## Objetivos Específicos

1. Analizar la necesidad de un modelo de gestión para la empresa Exprod Cía. Ltda.
2. Identificar los diversos modelos de gestión de la literatura y su potencial aplicación en empresas comerciales.
3. Establecer un modelo de gestión que permita a los directivos de la empresa Exprod Cía. Ltda., cumplir con los objetivos estratégicos.

El sector camaronero es considerado como una de las principales fuentes de ingreso en el Ecuador, sin embargo, según estadísticas publicadas en la revista Líderes (10 de mayo de 2015), la venta del camarón tuvo una caída que afectó al 10% en la facturación del sector hasta junio del mismo año. Esta caída según la Cámara de Comercio de Acuicultura (CNA) se relaciona a las salvaguardias e incremento de aranceles y disposiciones del gobierno, causas que podrían mitigarse si existiera un modelo de gestión que posibilite en este caso, que la empresa EXPROD Cía. Ltda., pueda cumplir con sus objetivos propuestos.

Ante el problema expuesto, la empresa EXPROD Cía. Ltda., podría implementar un modelo de gestión que relacione todas las áreas y/o departamentos para poder cumplir con sus objetivos estratégicos; de esta manera los respectivos jefes no trabajarían de forma independiente, omitiendo la misión y visión de la organización.

## MARCO TEÓRICO

### Modelo

En base lo expuesto por el autor (Aguilera, 2000) la palabra modelo hace referencia a un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción.

### Modelos de Gestión

El concepto inicial de modelo de gestión indicaba que era un conjunto de actuaciones propias de la función directiva, correspondiente a órganos unipersonales con completa autoridad. Hoy en día se atribuye el modelo de gestión a una ampliación de competencias (en personas, tiempos, aspectos financieros, recursos, etc.) según (Martínez de Pérez, 2001).

Por tanto, un modelo de gestión es un marco de referencia para mejorar la administración dentro de una organización. Se basa en desarrollar acciones y estrategias combinadas con los recursos disponibles con el propósito de cumplir los objetivos propuestos.

### Características de los Modelos de Gestión

Según (Martínez de Pérez, 2001), cada modelo de gestión presenta características como:

- Flexibilidad
- Autonomía
- Gestión Compartida
- Comunicación

Debe contar con los siguientes niveles:

- Estratégico
- Táctico y
- Operativo

Se hará referencia en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos ya que permite a los colaboradores a trabajar en equipo y que puedan desarrollar sus habilidades y además ayuda a promover el desempeño que encierra dentro de una organización.

### **Diseño de la estructura organizacional.**

Consiste, según (Guerra, 2002) en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración de personal, tecnología utilizada y las tareas de la organización

El control básicamente puede describirse como aquel proceso de retroalimentación y uso eficiente de la información financiera, con el fin de alcanzar los objetivos de alta relevancia, con la utilización de los recursos disponibles. Esta retroalimentación debe ser constante y con una periodicidad definida que permita una flexibilidad en el uso de herramientas financieras susceptibles de cambios (Robert, 2008).

En la actualidad existen diversos mecanismos de evaluación de toma de decisiones y cualquiera de ellos puede ser utilizado siempre y cuando se cumpla con objetividad el procedimiento implícito en ellos (Vivas Perdomo, 2005).

Según (Paredes, 2011) manifiesta que la empresa en el tiempo ha tenido una buena gestión de sus activos, sin embargo, la información que genera es netamente contable la cual no proporciona datos suficientes que permitan vislumbrar la situación real de la organización.

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia. Es importante, que

exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados, donde se encuentran la perspectiva financiera y la de los Clientes. A su vez, este equilibrio es necesario entre los inductores que originan dichos resultados: la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Aunque una definición clara de la propuesta de valor para el cliente es el paso más importante en el desarrollo de una estrategia, aproximadamente tres cuartas partes de los equipos ejecutivos no se ponen de acuerdo sobre esta definición básica. (Kaplan y Norton, 2000).

### **Identificación parcial de necesidades de la EXPROD Cía. Ltda.**

Se identificó las necesidades de la organización a través de la técnica cuantitativa Encuesta dirigida a los trabajadores y la técnica cualitativa Entrevista dirigida a los directivos de la empresa EXPROD. El lugar donde se llevó a cabo la encuesta y la entrevista fue dentro de las instalaciones de EXPROD Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Durán, Provincia del Guayas.

De la misma manera, se determinaron los modelos de Harper y Lynch; Werther y David; e Idalberto Chiavenato como los más representativos en el cumplimiento de estas necesidades.

### **Modelos de Gestión más utilizados y que potencialmente se pueden ajustar a las necesidades de empresas comerciales, como es el caso de EXPROD Cía. Ltda.**



### Modelo de Harper y Lynch



Figura 1. Análisis de Recursos Humanos  
Fuente: (Harper y Lynch, 1992).

El modelo conceptual propuesto por (Harper y Lynch, 1992) en la Gestión de los Recursos Humanos se logra a través de un plan estratégico basado en un inventario de personal, selección y evaluación del desempeño, planes de comunicación, capacitación, motivación, organización del trabajo, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial (Bordas Martínez, 2016).

La administración de los recursos humanos es a partir de un plan estratégico que analiza las necesidades de la organización y la forma de optimización y seguimiento continuo (Ventura & Delgado, 2012).

### Modelo de Werther y Davis

Este modelo, proporciona actividades en función de objetivos para la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), tomando en cuenta que no posee una proyección estratégica de los recursos humanos. Dentro de los planteamientos que hace el modelo se destacan dos en particular: a) Resaltan las actividades y los objetivos como direccionadores del trabajo realizado en torno a la gestión humana y su interacción y retroalimentación constante. b) Destaca los retos y desafíos a los que se ven sometidas las

actividades programadas y generadas en el área de gestión humana hacia y desde el entorno organizacional.

Modelo orientado al manejo de competencias. Tampoco involucra el direccionamiento estratégico, que es clave para la alineación de los objetivos del área de recursos humanos con los objetivos de la organización (Bordas Martínez, 2016).

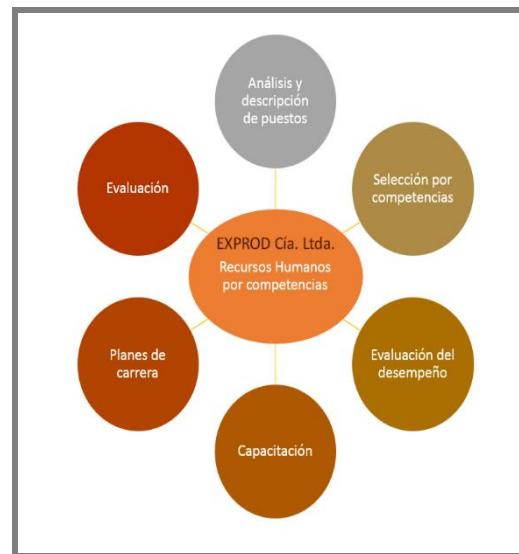


Figura 2 Análisis de Recursos Humanos  
Fuente: (Werther y Davis, 2001)

Para poder implementar el modelo de Werther y Davis en EXPROD Cía. Ltda., el estudio toma en cuenta al manejo de recursos humanos por competencias, para ello se hace un análisis previo de los puestos, la selección en base a las competencias, que al final es una planificación y un desarrollo en base a las necesidades de los recursos humanos. Un plan de carrera, ascensos y compensaciones en la empresa y la evaluación de la misma manera por competencias.

### Modelo de Idalberto Chiavenato

Este modelo es similar al modelo de Werther y Davis, pero destaca la relación de coherencia con la noción de sistema y

procesos en la que el área de recursos humanos se identifica como parte integrante del gran sistema que opera en el entorno empresarial, convirtiéndose entonces en un subsistema que interactúa con otros subsistemas. Al igual que los anteriores modelos descritos, este modelo carece del componente de direccionamiento estratégico de la compañía (Bordas Martínez, 2016).

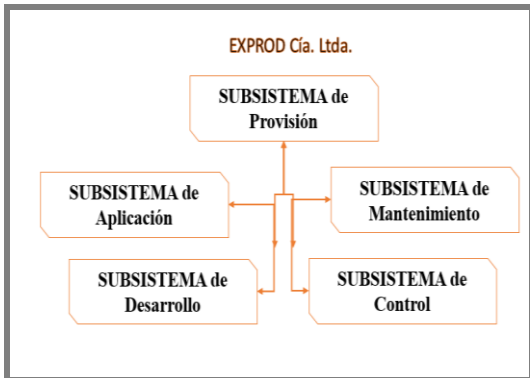


Figura 3 Análisis de Recursos Humanos  
Fuente: (Chiavenato, 1988)

Si se aplica el modelo de Chiavenato el área de recursos humanos de EXPROD Cía. Ltda., es un sistema parte de los sistemas de la empresa y contiene subsistemas que son de aplicación, de desarrollo; de monitoreo y control.

Finalmente, después de haber descrito los modelos más utilizados y que están orientados a satisfacer las necesidades más importantes de la empresa, se podría tomar como referencia al Modelo de Harper y Lynch para iniciar el diseño de un modelo de gestión específico para la Empresa EXPROD Cía. Ltda.

### La administración

La administración es un factor determinante del éxito o el fracaso de cualquier negocio. La tarea más relevante del administrador es tomar decisiones y ponerlas en ejecución. Para una correcta canalización de la toma de decisiones es necesario recabar la

información en las que se desarrolla y administra la empresa (Guerra, 1998).

Según Henry Fayol la administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Su objetivo es: alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social, permitirle a la organización tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla y asegura que la empresa produzca o preste sus servicios.

De acuerdo a lo manifestado por Fayol la administración contiene 5 elementos, los cuales son:

**Planificar:** Examinando el futuro y elaborando un plan de la acción. Como decía Baltasar Gracián, planificar es pensar anticipado; es decir, prever y decidir qué es lo se va a hacer respecto a un objetivo. Es más que hacer planes es construir un futuro. Planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro orientado a lograr los fines con medios óptimos (París Roche, 2005)

**Organizar:** Definir la estructura, material y humana de la empresa. El acto de administrar comprende la acción de organizar y que da lugar a la teoría de la organización (De Val Pardo, 1997).

**Dirigir:** Mantener fluidas las actividades del personal. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin (Real Academia Española, 2016).

En el proceso directivo hay tres elementos: 1) El que dirige es el directivo; 2) Los que realizan son los colaboradores y 3) La tarea u objetivo a lograr. Para dirigir hay que tomar en cuenta a las personas tal como son: con sus conocimientos; sus capacidades y sus voluntades. Para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles (Urcola, 2010).

**Coordinar:** Unificar toda la actividad y el esfuerzo. Significa ordenar y armonizar las partes de un todo unitario. Las empresas se componen de varios departamentos y éstos de varias secciones, los cuales para su funcionamiento requieren de una persona directiva que coordine los objetivos, actividades u otros entre los miembros de los equipos de trabajo. La coordinación puede referirse al objeto (la graduación de las distintas tareas parciales y la manera de ejecutarlas); la persona (la asignación de dichas tareas); el tiempo (cuanto debe durar la ejecución de cada actividad o tarea); al espacio (quién, en qué fecha y donde) (Veciana, 1999)

**Controlar:** Ver que todo ocurra conforme a las reglas establecidas y a las órdenes impartidas. El control interno se define como un proceso efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. Es un proceso directivo efectuado por las autoridades de una empresa con las siguientes categorías: 1) Eficiencia y eficacia de las operaciones; 2) Fiabilidad de la información financiera y 3) Cumplimiento de las Leyes y normas aplicables (Coopers&Lybrand, 1997).

Existen aplicaciones de sistemas de control manuales y otros automatizados.

### La administración de empresas

El estado de administración de empresas puede resumirse en cinco etapas diferentes, cada una de las cuales destacan un aspecto importante de la administración, las cuales son:

**Tarea:** Es una o un conjunto de actividades a realizarse dentro de una organización dentro de un tiempo determinado, el ejecutor de la misma es el responsable de velar que se cumpla dicha actividad.

**Personas:** es la fase en que administrar es, sobre todo, tratar con personas; este enfoque de la teoría administrativa intenta destacar las personas dentro de las empresas y es en segundo plano la estructura y las tareas. Este enfoque se denomina humanista.

**Tecnología:** Es la fase en que el administrar significa emplear la tecnología para obtener la máxima eficiencia posible. Con la llegada de la cibernética, la mecanización, la automatización la computación y más recientemente la robótica, la tecnología de la información puesta al servicio de la empresa empezó a moldear su estructura y a acondicionar su funcionamiento.

**Ambiente:** Es la fase en que administrar es enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficacia en la empresa. Debido a la influencia de la teoría de sistemas en la teoría administrativa, se comprobó que estudiando solo las variables internas (variables endógenas) no se lograba una amplia comprensión de la estructura y el comportamiento organizacional. En consecuencia, fue necesario estudiar las variables exógenas, situadas fuera de los límites de la empresa, que influyen profundamente en sus aspectos estructurales y de comportamientos.

**Estructura:** en esta fase administrar se refiere sobre todo a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades (Cabrera, 2012)

Los sistemas de soporte a la decisión (DSS) deben ser entonces herramientas informáticas perfectamente diseñadas para cumplir con las expectativas que se demandan en toda la organización en materia de toma de decisiones (Turban, 2001).

Un aspecto importante a considerar, es que la medición de los Recursos Humanos no sólo debe basarse en medidas de producción (volumen) del área (número de cursos, número de reclutamientos, etc.) sino que se debe analizar el impacto de las actividades, como ser: cuánto aumentó la producción con los nuevos ingresos, cuánto mejoró la producción o las ventas en base a las horas de capacitación. (Reynoso, 2008)

### **Tipos de Administración:**

Existen diversos tipos de administración de empresas, de acuerdo a la visión con la que se ha decidido trabajar, así tenemos:

**La Administración por Objetivos:** se puede definir como un sistema administrativo completo que integra actividades administrativas de la empresa fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Algunos siguen considerando que es una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control.

**Administración en la Tecnología:** En el interior de cada empresa coexisten la tarea ejecutada, la teoría que establece el flujo de trabajo los métodos y procesos operacionales y toda la maquinaria utilizada para desempeñar la tarea. Esta puede ser muy variada. Sin embargo, cuando una empresa desempeña algunas tareas particulares y aplica una manera de ejecutarla, la tecnología afecta a todas las personas elementos y eventos en la persona.

La tecnología configura todos los niveles de cargos de los funcionarios y departamentos de la empresa. La tecnología preestablece los estándares de comportamiento que los grupos humanos desarrollan y condiciona los tipos de prácticas administrativas que deberán aplicarse en situaciones particulares de la empresa.

**Administración de la Estrategia:** La estrategia representa "aquello que" la empresa desea realizar, cuál es el negocio que pretende llevar a cabo, cuál es el rumbo que va a seguir. El núcleo de la administración estratégica busca orientar a la empresa frente al futuro para que la empresa pueda dirigirse hacia sus objetivos basados en análisis reales y metódicos de sus propias condiciones y posibilidades, y del contexto ambiental donde opera. En otros términos, el futuro de la empresa no puede ser previsto, sino que debe ser creado.

### **Administración de la empresa EXPROD**

La empresa EXPROD Cía. Ltda., tiene como misión: "Lograr un posicionamiento importante en el mercado dentro de las empresas acuícolas más importantes del Ecuador mediante el mejoramiento continuo y creando una variedad de productos ofreciendo una óptima atención a nuestros clientes".

Su visión es llegar a ser líderes en el desarrollo de la producción camaronera a nivel internacional mediante un producto de calidad al 100% con un elevado valor nutritivo y de esta manera contribuir a la economía de nuestro país.

La empresa cuenta con los siguientes departamentos y números de personas:

- Financiero: 4 personas

- Recursos Humanos: 2 personas
- Auditoría: 2 personas
- Producción: 20 personas
- Operaciones: 13 personas
- Auxiliares: 4 personas
- Directivos: 5 personas

Los Objetivos estratégicos de la empresa son:

- Implementar de forma permanente elevados estándares de calidad con el fin de satisfacer a nuestros clientes dentro de la industria camaronera, a través de productos innovadores en el mercado.
- Mantener nuestro compromiso de mejora continua con el propósito de desempeñar un liderazgo competitivo dentro de la organización, a nivel nacional e internacional.

## METODOLOGÍA

La metodología que fue utilizada en este trabajo fue a través de la técnica cuantitativa Encuesta dirigida a los trabajadores y la técnica cualitativa Entrevista dirigida a los directivos de la empresa EXPROD. El lugar donde se llevó a cabo la encuesta y la entrevista fue dentro de las instalaciones de EXPROD Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Durán, provincia del Guayas.

En lo que respecta a los recursos humanos que se usaron para la investigación se encuentran el propietario de la empresa, el cual dio las facilidades para realizar este trabajo, los trabajadores en forma general y la suscrita.

Una vez realizada la investigación de campo junto a la revisión de documentos se determinaron en forma parcial, las necesidades más importantes de la empresa, las cuales son:

- a) No existe un Plan Estratégico en el que se considere la capacitación, motivación y la selección y evaluación del desempeño.
- b) No se encuentran alineados los objetivos del área de recursos humanos con los objetivos de la organización.

El área de recursos humanos no se identifica como parte integrante del gran sistema que opera en el entorno empresarial. En lo que respecta a la población o universo se consideran las 45 personas que representan a los empleados que forman parte de la organización.

En el Anexo No.5 se detalla la lista de los directivos y de los empleados de la empresa EXPROD Cía. Ltda. El universo y la muestra se detallan a continuación:

Tabla 1  
Universo y muestra Exprod Cía. Ltda.

GRUPOS	TAMAÑO DEL GRUPO (N)	TAM AÑO DE LA MUESTRA (n)	MÉTODO TÉCNICA
EMPLEADOS	45	24	ENCUESTAS
DIRECTIVOS EXPROD	5	5	ENTREVISTA

Elaborado por el autor

## Muestra

La muestra forma parte de un subgrupo de la población. Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizará la fórmula que se detalla a continuación con el objetivo de estimar el tamaño de la misma conociendo el número de empleados que componen la empresa Exprod Cía. Ltda.

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

### Simbología

N = 45 empleados (Total de la Población)

$Z\alpha^2 = 1.645$  al cuadrado (si el nivel de confianza es del 95%)

p = 0.95% Proporción esperada

q = 1 - p (En este caso 1 - 0.5 = 0.5)

d = Deseamos un 5% ósea 0.05 (precisión)

Desarrollo

$$n = \frac{45 * (1.645)^2 * 0.95 * 0.05}{(0.05)^2 * (45 - 1) + (1.645)^2 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = \frac{5.784128}{0.238536}$$

n = 24

### Entorno

Las encuestas se realizarán de forma aleatoria a los 24 empleados de la empresa y la entrevista a todos los directivos con el propósito de cumplir con el 100% de las técnicas requeridas. Para este análisis se consideró al 100% de los directivos (05) ya que son tan pocos y se quiso ver reflejada la respuesta de todos ellos.

### Técnicas

La técnica de investigación es la recopilación de datos para verificar los métodos empleados en lo investigado, para llegar a la verdad del suceso estudiado, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevan a cabo para comprobar la hipótesis planteada". (Oliva & Rodríguez, 2013).

El enfoque de la investigación que se utilizará será un enfoque cuantitativo y cualitativo, a través del cual se propone recopilar información de todos los involucrados en la empresa para conocer de forma más cercana el origen del problema, y mediante la encuesta y la entrevista saber cuál es el modelo de gestión que se implementará en la empresa EXPROD Cía. Ltda.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se procedió a realizar una encuesta a 24 empleados y 5 entrevistas a los directivos. En el anexo 3 se encuentra el formato de la encuesta realizada a los 24 empleados y en el Anexo 4 el formato de la entrevista a los Directivos.

Los gráficos y tablas de los resultados se darán a conocer junto con el respectivo análisis a continuación:

#### Pregunta No. 1 Género

Tabla No. 2

Género de los empleados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	18	75%
Mujer	6	25%
Total	24	100%

Elaboración: El Autor

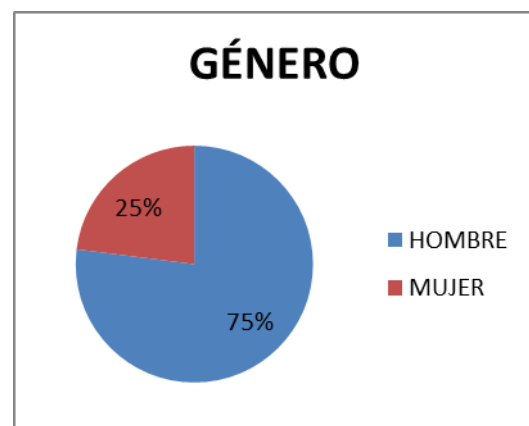


Figura 4. Distribución de la población encuestada por género.

Elaboración: El Autor

En base a la información obtenida en esta pregunta de la encuesta, se concluye que el 75% son hombres y el 25% son mujeres, lo que determina que en la empresa no hay equidad de género, por lo que se recomienda es que las próximas contrataciones se consideren con mayor frecuencia consideren con mayor frecuencia al personal femenino.

**Pregunta No. 2**

Tabla 2  
Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-30	2	8%
31-40	7	29%
41-50	8	33%
51-60	7	29%
total	24	100%

Elaboración: El Autor

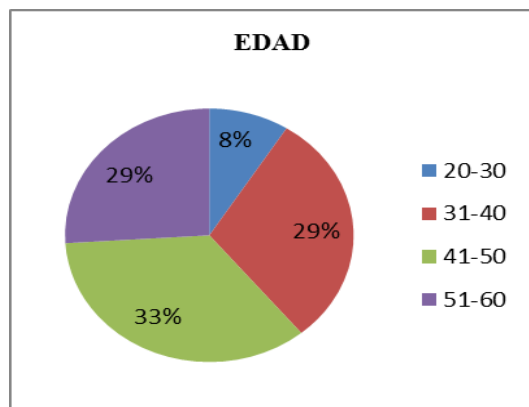


Figura 5. Edad

Elaboración: El Autor

De acuerdo a la encuesta se puede observar que el porcentaje más elevado de 33% corresponde a las edades de entre 41-50 años de edad, mientras que con una diferencia del 4% se encuentran las edades de 31-40 años de edad, de esta forma se interpreta cual es el rango de edad de empleados que trabajan para la empresa Exprod Cía. Ltda. Se recomienda que a pesar de que nuestra sociedad cada día crece más y al no estar exentos de capacidades se pueda contratar personal de edades entre los 20 – 30 años con el propósito de que exista

una diversidad de edades y de esta forma aportar con ideas y capacidades y que sea la experiencia, los valores y con la motivación se pueda lograr excelentes resultados.

**Pregunta No.3**

**¿En qué porcentaje Ud. considera que existe comunicación fluida entre jefes y el personal de Recursos Humanos?**

Tabla 3  
Comunicación fluida entre jefes y el personal de Recursos Humanos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
si	2	8%
no	22	92%
Total	24	100%

Elaboración: El Autor

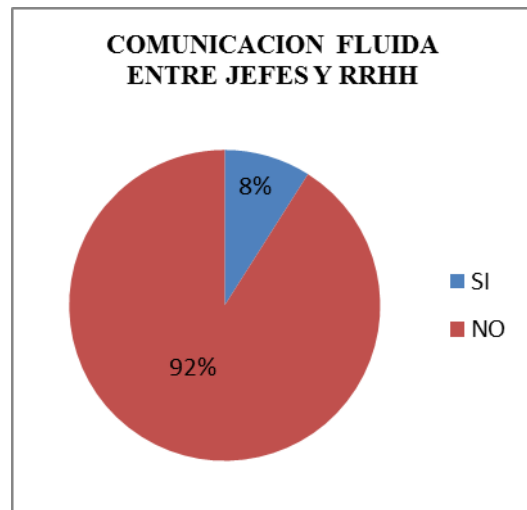


Figura 6. Comunicación entre jefes y Recursos Humanos

Elaboración: El Autor

En esta encuesta, se puede determinar que el 92% de los empleados informaron que no existe una buena relación entre los jefes de otras áreas versus el personal de Recursos Humanos. Si bien es cierto, los empleados se encuentran divididos por distintas áreas, pero todos forman parte de una misma organización por lo que se recomienda hacer capacitaciones donde se fomente el trabajo en equipo entre las diferentes áreas.

**Pregunta No. 4**

**¿En qué grado de importancia considera que sea necesario implementar un modelo de gestión en la empresa EXPROD Cía. Ltda.**

Tabla 4  
Importancia de implementar un modelo de gestión

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Importante	20	83%
No importante	4	17%
Total	24	100%

Elaboración: El Autor

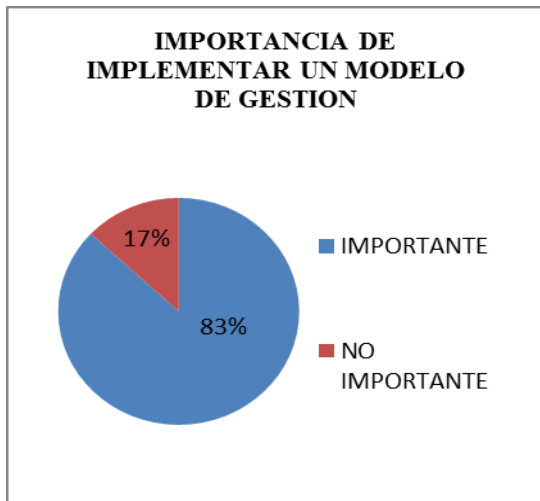


Figura 7. Importancia de implementar un modelo de gestión

Elaboración: El Autor

Como puede apreciarse, el 83% de los empleados de la empresa Exprod Cía. Ltda., consideran que es de suma importancia implementar un modelo de gestión, ya que a través de este modelo se puedan obtener resultados que den mejoras a la organización.

**Pregunta No. 5**

**¿Con qué frecuencia el área de Recursos Humanos da capacitaciones al personal**

Tabla 5

Frecuencia decapacitación al personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
trimestral	1	4%
Anual	5	21%
ninguna de las anteriores	18	75%
Total	24	100%

Elaboración: El Autor

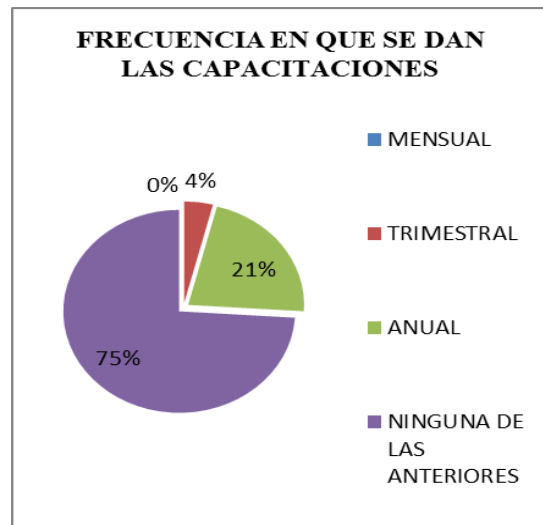


Figura 8. Frecuencia en que se dan las capacitaciones.

Elaboración: El Autor

Como puede apreciarse, el 75% de los empleados indicó que no reciben ningún tipo de capacitación, este resultado es lamentable puesto que a pesar de que pase el tiempo, el hombre es y continuará siendo el activo más importante dentro de la organización y por tal razón hay que brindarle capacitación constante, ya que mediante esta herramienta los empleados se encuentran más preparados ante cualquier circunstancia que se presente dentro y fuera de la organización.

**Pregunta No. 6**

**¿Cada qué tiempo reciben capacitaciones los empleados sobre las**



**Normas de calidad relacionado con el cuidado y cultivo del camarón?**

Tabla 6  
Capacitación a los empleados sobre Normas de calidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
Anual	5	21%
Ninguna de las anteriores	19	79%
Total	24	100%

Elaboración: El Autor

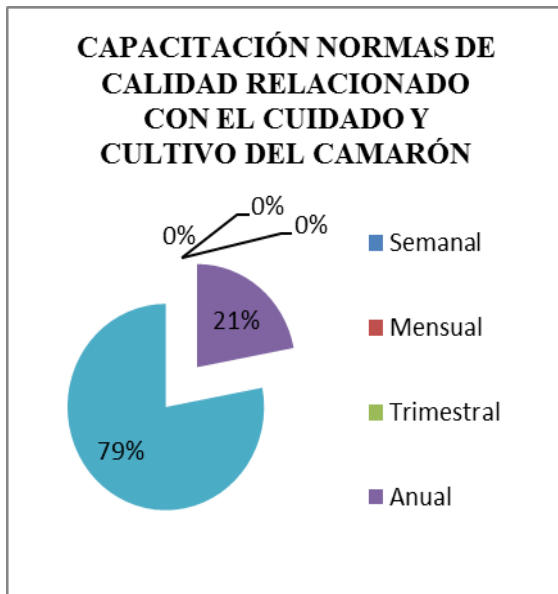


Figura 9 Capacitación Normas de calidad relacionado con el cuidado y cultivo del camarón

Elaboración: El Autor

De acuerdo a la encuesta realizada, se pudo observar que el 79% de los empleados comentaron que no reciben capacitación continua sobre las Normas de calidad relacionado con el cuidado y cultivo del camarón. Este es un factor primordial puesto que a través de las capacitaciones se obtienen más conocimientos, en este caso el camarón que es la fuente principal de ingreso de EXPROD Cía. Ltda., para ofrecerlo a

nivel nacional como internacional, además del tamaño, entre otros.

**Pregunta No. 7**

**¿Ud. conoce con claridad la descripción y funciones de su puesto?**

Tabla 7  
Descripción y funciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
20% - 40%	14	58%
50% - 70%	6	25%
80% - 100%	4	17%
Total	24	100%

Elaboración: El Autor

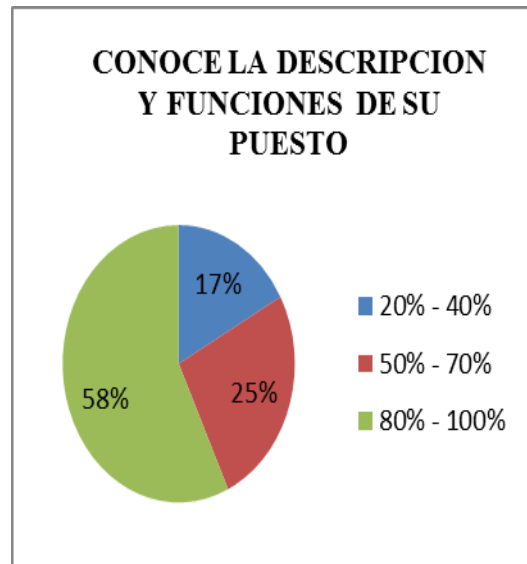


Figura 10 Conoce la descripción y funciones de su puesto.

Elaboración: El Autor

El 58% de los empleados no tiene clara cuáles son sus funciones a desempeñar, lo que se puede observar es que no está establecido un manual de funciones para sepan las actividades que tienen como responsabilidad por ende no se cumplen con los tiempos de entrega, además que existe duplicidad de información porque existen varias personas haciendo la misma tarea. Se recomienda realizar un Manual de funciones en donde se especifique la tarea de cada empleado y, así evitar estos acontecimientos.

**Pregunta No. 8**

**¿Considera Ud. que existe un buen clima laboral?**

Tabla 8  
Clima laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	5	21%
Muy bueno	7	29%
Excelente	2	8%
Malo	10	42%
Total	24	100%

Elaboración: El Autor

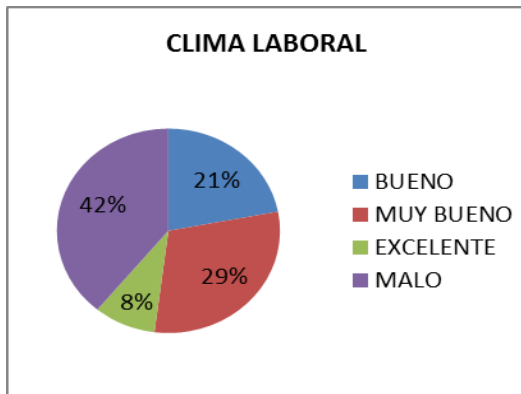


Figura 11 Clima laboral  
Elaboración: El Autor

Según los resultados de la encuesta, se determina que existe un 42% que indicaron que no existe un buen clima laboral, pese a que hay una mínima diferencia del 9% que indicaron que es muy bueno el ambiente laboral. A pesar de ese porcentaje, se debe recalcar que a pesar del tamaño de una organización el ambiente laboral es uno de los factores para que las empresas progresen puesto que aporta para que un equipo de trabajo realice las actividades de forma eficaz y eficiente, sea más productiva la organización y como resultado haya más clientes satisfechos.

**Pregunta No. 9**

**¿Considera usted que se encuentra comprometido con el progreso y desarrollo de la empresa EXPROD**

**Cía. Ltda. a nivel nacional e internacional?**

Tabla 9  
Personal comprometido con el progreso y desarrollo de la empresa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	79%
No	5	21%
Total	24	100%

Elaboración: El Autor

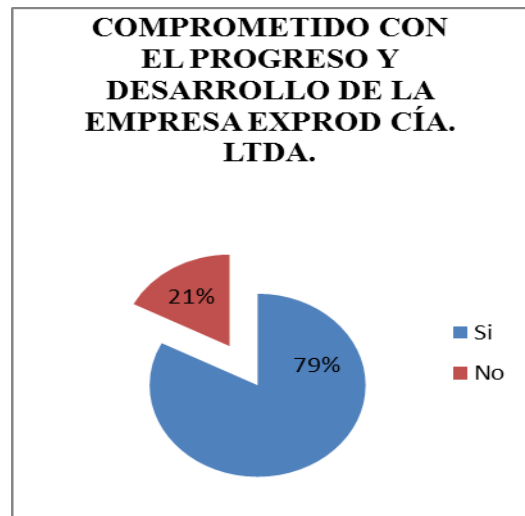


Figura 12 Empleados comprometidos con el progreso y desarrollo de la empresa EXPROD Cía. Ltda. a nivel nacional e internacional  
Elaboración: El Autor

A través de la investigación se valida que los empleados de la empresa, se encuentran comprometidos con el progreso y desarrollo de la empresa Exprod Cía. Ltda. a nivel nacional e internacional. El compromiso laboral es un vínculo de lealtad entre el empleado y empleador. Por lo que se recomienda que se empleen modelos de incentivos para que el trabajador se comprometa más con el progreso de la organización dando como resultado mejor productividad, atención al cliente y en conclusión la rentabilidad de EXPROD Cía. Ltda.

## **Análisis de las respuestas de la Entrevista a los Directivos de la Empresa Exprod Cía. Ltda.**

### **Pregunta 1.**

**¿Qué apreciación tiene de su personal corporativo?**

Los directivos de forma generalizada manifiestan que sus empleados son comprometidos en sus actividades. Sin embargo, manifiestan que se pueden proponer incentivos por cumplimientos de metas, de esta forma se mantiene y se incrementa el nivel de compromiso.

### **Pregunta No. 2**

**¿Los objetivos estratégicos son de conocimiento general de los empleados?**

Los objetivos estratégicos son de conocimiento general de los empleados, reconocen que no los tienen publicados en los alrededores de la empresa y no se envían vía correo electrónico para recordarles.

### **Pregunta No. 3**

**¿Cómo realizan los procesos de selección y capacitación al personal?**

Los directivos no saben con claridad cuáles son los procesos o filtros por los que pasan los candidatos para ser contratados e indican que las capacitaciones las coordina el área de Recursos Humanos. Se puede apreciar falta de interés por el mejoramiento y progreso de los empleados.

### **Pregunta No. 4**

**¿Por qué considera Ud. que es importante implementar un modelo de gestión en su organización?**

Los directores manifestaron que es importante implementar tareas que busquen la mejora continua dentro de la organización mediante un plan de

reestructuración de actividades a realizar.

### **Pregunta No. 5**

**¿Es o no importante para Ud. que se evalúe la necesidad de un modelo de gestión en la empresa Exprod Cía. Ltda.?**

Los directivos confirman que es importante que se evalúe la necesidad de un modelo de gestión dentro de la organización porque siempre se pueden mejorar los procesos actuales por otros modernos que se relacionen con la actividad que realiza Exprod. Manifiestan que son personas que se sujetan a los cambios siempre y cuando sea para el bienestar de los empleados y el desarrollo progresivo de la misma. Los directivos se comprometieron en el cumplimiento de dicho modelo de gestión sugerido en el presente paper.

## **CRUCE DE RESULTADOS**

A continuación, se procede a efectuar el cruce de los resultados obtenidos en las encuestas, entrevistas vs los objetivos específicos.

### **Objetivo Específico No. 1**

Analizar la importancia de un modelo de gestión aplicado a la empresa Exprod Cía. Ltda.

### **Resultados sobre el objetivo N° 1**

El resultado de la técnica cuantitativa indica que de los 24 empleados que se encuestaron, el 87% considera que es importante la implementación de un modelo de gestión para la empresa Exprod Cía. Ltda., lo cual se fundamenta por la falta de capacitación al personal, falta de motivación, mejora del clima laboral y la falta de conocimiento en la descripción del puesto o cargo que desempeña.

Se concluye mediante la entrevista realizada a los Directivos que es importante implementar un modelo de gestión ya que consideran como primordial la mejora continua de la organización.

### **Conclusión sobre el Objetivo N° 1**

Se concluye que Exprod Cía. Ltda., al considerar importante la implementación del modelo de gestión de Harper y Lynch, ya que su filosofía es pensar en términos globales, pero actuar en términos locales identificando las necesidades y falencias de cada área logrará alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa Exprod Cía Ltda.

### **Objetivo Específico No. 2**

Evaluar la necesidad de un modelo de gestión en la empresa Exprod Cía. Ltda.

### **Resultados sobre el objetivo N° 2**

Mediante las encuestas realizadas, se puede evidenciar la falta de organización que existe y la falta de comunicación dentro de la misma han impedido que Exprod pueda crecer de forma considerable.

Al momento de encuestar a los empleados, manifestaban que no tenían definidas sus tareas y las áreas a la cual pertenecían.

Mediante la entrevista a los directivos manifestaron que es importante evaluar la necesidad de un modelo de gestión ya que son una organización que se adapta a los cambios siempre y cuando estén orientados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

### **Conclusión sobre el Objetivo N° 2**

En base a los resultados obtenidos en las encuestas, se concluye que la empresa se encuentra mal organizada con un personal comprometido, pero no motivado por falta de incentivo, falta de trabajo en equipo que logre mejores resultados, complementación entre las áreas con el propósito de que la empresa pueda cumplir los objetivos esperados.

### **Objetivo Específico No. 3**

Establecer un modelo de gestión que permita a los directivos de la empresa Exprod Cía. Ltda., cumplir con los objetivos estratégicos.

### **Resultados sobre el objetivo N° 3**

Se concluye una vez que se han realizado las entrevistas hacia los Directivos y se encontraron de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión que permita ejecutar de forma permanente elevados estándares de calidad con el fin de satisfacer a los clientes dentro de la industria camaronera, a través de productos innovadores en el mercado y mantener el compromiso de mejora continua con el propósito de desempeñar un liderazgo competitivo dentro de la organización, a nivel nacional e internacional. Además, se comprometieron en tener un mayor interés en relación de los procesos de contratación, capacitación e incentivos para su personal.

### **Conclusión sobre el Objetivo N° 3**

Se concluye que los Directivos tomarán acciones correctivas con el propósito de contar con empleados más capacitados y sobre todo comprometidos en que Exprod sea líder en el mercado tanto nacional como internacional.

## PROPUESTA

### Título

Implementar un modelo de gestión para mejorar la administración en la empresa EXPROD Cía. Ltda.

### Justificación

La implementación de un modelo de gestión para mejorar la administración en la empresa EXPROD Cía. Ltda., permitirá a los directivos involucrarse más de cerca con los empleados con el propósito de establecer capacitaciones constantes que les permita conocer más y saber actuar ante una situación no favorable que se presente entre el personal, mejorar el clima laboral entre los empleados mediante el trabajo en equipo, logrando un mayor compromiso y fidelidad entre los empleados hacia la empresa EXPROD.

### Objetivos

#### General

Mejorar la administración de la empresa Exprod Cía. Ltda.

#### Específicos

- Incrementar el conocimiento de los empleados a través de capacitación continua.
- Mejorar el clima laboral de los empleados a través del trabajo en equipo. Se puede realizar además actividades recreativas fuera de la organización por ejemplo una mañana deportiva en donde puedan integrarse los empleados.
- Motivar al personal a través de premios o comisión en caso de que se llegue a la meta propuesta.
- Elaborar una ficha en donde conste la descripción o funciones de cada empleado para que puedan tener clara cada una de sus funciones con el fin de

optimizar el tiempo en las tareas realizadas.

A través de los objetivos específicos y generales se confirma que mediante el estudio de la implementación de un modelo de gestión se han cumplido con los objetivos estratégicos que son:

- a) Implementar de forma permanente elevados estándares de calidad con el fin de satisfacer a nuestros clientes dentro de la industria camaronera, a través de productos innovadores en el mercado.
- b) Mantener nuestro compromiso de mejora continua con el propósito de desempeñar un liderazgo competitivo dentro de la organización, a nivel nacional e internacional.

## CONCLUSIONES

- ✓ Este modelo de gestión en base a lo que ha sido desarrollado, sin duda alguna va a mejorar la administración de la empresa Exprod Cía. Ltda., en los siguientes aspectos: falta de motivación, falta de capacitación al personal, mejora del clima laboral y falta de conocimiento en la descripción de funciones, por lo que permitirá generar dinamismo y hacer más productiva la organización.
- ✓ Los directivos de Exprod Cía. Ltda., están de acuerdo con la importancia de un modelo de gestión ya que para ellos es indispensable el crecimiento y desarrollo de la organización, puesto que uno de sus objetivos es satisfacer a sus clientes dentro de la industria camaronera, a través de productos innovadores en el mercado.
- ✓ Los directivos de Exprod Cía. Ltda., manifestaron que es importante

evaluar la necesidad de un modelo de gestión ya que son una organización que se adapta a los cambios siempre y cuando estén orientados con la misión y visión de la misma.

- ✓ Los Directivos de la empresa Exprod Cía Ltda., están de acuerdo con la implementación de un modelo de gestión que permita llevar a cabo de forma permanente elevados estándares de calidad y mantener su compromiso de mejora continua con el propósito de desempeñar un liderazgo competitivo dentro de la organización, a nivel nacional e internacional.

La principal limitación que se presentó al momento de hacer las encuestas fue la falta de cooperación del personal, ya que denotaban la falta de interés.

## **RECOMENDACIONES**

Crear un puesto de trabajo dentro del Departamento de Recursos Humanos con el propósito de que pueda encargarse de forma más directa con el personal y determinar sus necesidades.

Incentivar al personal para que haya más compromiso y fidelidad hacia la empresa otorgándoles un reconocimiento mensual a través de la publicación de su nombre con su foto en un lugar visible dentro de la organización.

Sugerir a los Directivos que implemente un modelo de gestión puesto que va a mejorar la administración de la empresa Exprod Cía Ltda., en forma general y específica.

Como una futura línea de investigación se podría analizar un cambio en la estructura organizacional de la empresa Exprod Cía. Ltda.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bordas Martínez, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cabrera, E. (2012). *Administración de Empresas*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas2.shtml#em#ixzz4MSlj5b27>
- Carrasco. (2011). *La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia*. México: McGraw Hill., p. 85.
- Castaño Oliva, R., & Chenche Rodríguez, F. (2013). *Guía de Tesis*. Guayaquil, Ecuador.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría general de Administración*.
- Coopers&Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno*. Madrid: Díaz de Santos.
- De Val Pardo, I. (1997). *Organizar: Acción y Efecto*. Madrid: ESIC.
- Definicion.de. (s.f.). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/docente/>
- Definición.de. (s.f.). *Definición.de*. Obtenido de <http://definicion.de/pedagogia/#ixzz3ZtOr32Mr>
- Gago (1999). *Gestión Científica Empresarial*. España: Coruña., p. 75.
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Costa Rica: editorial Agroamérica.
- Guerra, G. (1998). *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Hammer, M, Champy, and J. (1993), *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* New York: Harper Business., p. 22
- Hitt, S. B. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000) "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review*.
- Martínez de Pérez, N. (2001). *Un nuevo modelo de gestión: Una propuesta a partir del análisis*. Buenos Aires: Universidad del Rño Cuarto.
- Mejía, Braulio, (2010), *Gerencia De Procesos De Empresas De Salud*. España: Ministerio de Salud., p. 1-47.
- Paredes, C. (2011). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa ESTRUMETAL S.A.* Sangolquí: Escuela Politécnica Del Ejército.
- París Roche, F. (2005). *La planificación estratégica* (4a.ed. ed.). Barcelona: PARAIDOTRIBO.
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=DrN2G6M>
- Reynoso, A. (2003): "¿Hacia dónde se dirige la función de los Recursos Humanos?", [tablero-decomando.com](http://tablero-decomando.com).

Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com/11articulos/inex.html>

Robert, A. (2008). Sistema de control de gestión. México: Mc. Graw Hill.

Turban–Aronson, (2001). Decision Support Systems and Intelligent Systems 6ta ed., Editorial Pearson - Prentice Hall

Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: Fondo y formas*. Madrid: ESIC.

Veciana, J. (1999). *Función directiva*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Ventura, B., & Delgado, S. (2012). *Administración y Finanzas*. Madrid: Parainfo.  
<http://mgaplicadosth.blogspot.com/2013/11/modelo-de-werther-y-dauids.html>

Vivas Perdomo, Á. (2005). El análisis de los estados financieros para la toma de decisión en la herencia pública. Caracas.



## ANEXO No. 1

Guayaquil, 5 de septiembre del 2016.

Ingeniero  
**JULIO PINZON**  
**Gerente General**  
**Exprod Cía. Ltda.**  
Guayaquil

De mis consideraciones;

Por medio de la presente solicito a Ud. me conceda el permiso de realizar las respectivas investigaciones de campo en las instalaciones de la empresa Exprod Cía Ltda., en un lapso de dos semanas laborales a partir de la fecha de aprobación de su parte, con el propósito de culminar con éxito el objetivo de la tarea que es de conocer las necesidades de implementar un modelo de gestión dentro de su organización.

Quedo de antemano agradecida por la atención prestada.

Saludos Cordiales,



Stefanye Ortiz C. Ing.,  
Estudiante de Postgrado de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo  
C.I 0923610729

ANEXO No. 2



**EXPROD CIA. LTDA.**

*La mejor calidad de camarón...*

Guayaquil, 8 de septiembre del 2016.

Ingeniera  
**STEFANYE ORTIZ C.**  
Estudiante Postgrado  
Universidad de Especialidades Espíritu Santo  
Guayaquil

Asunto: Solicitud de permiso.

Cordial Saludo:

Por medio de la presente manifiesto que he sido informado de su requerimiento, el cual ha sido aprobado para que Ud. con toda libertad y criterio a proceda a realizar las investigaciones que considere necesarias para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular,

Saludos Cordiales,

Ing. Com. Julio Pinzón Buitrón  
**GERENTE GENERAL**  
**EXPROD CIA LTDA.**

**ANEXO No. 3**



**FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE  
LA EMPRESA EXPROD CIA. LTDA.**

**1.- Sexo**

Mujer       Hombre

**2.- Edad**

20 - 30

31 -40

41- 50

51 - 60

**3.- ¿En qué grado de importancia considera que sea necesario implementar un modelo de gestión en la empresa EXPROD Cía. Ltda.**

Importante

No importante

**4.- ¿En qué porcentaje Ud. considera que existe comunicación fluida entre jefes y el personal de Recursos Humanos?**

Si       No

**5.- ¿Con qué frecuencia el área de Recursos Humanos da capacitaciones al personal?**

- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Ninguna de las anteriores

**6.- ¿Ud. conoce con claridad la descripción y funciones de su puesto?**

- 20 % - 40 %
- 50% - 70%
- 80% - 100%

**7.- ¿Considera Ud. que existe un buen clima laboral?**

- Bueno       Muy bueno       Excelente       Malo

**8.- ¿Cada qué tiempo reciben capacitaciones los empleados sobre las Normas de calidad relacionado con el cuidado y cultivo del camarón?**

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Ninguna de las anteriores

**9.- ¿Considera usted que se encuentra comprometido con el progreso y desarrollo de la empresa EXPROD Cía. Ltda. a nivel nacional e internacional?**

Sí

No

## **ANEXO No. 4**

### **FORMATO DE ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA EXPROD CIA. LTDA.**



NOMBRE:

TIEMPO EN EL CARGO:

- 1) **¿Qué apreciación tiene de su personal corporativo?**
  
- 2) **¿Los objetivos estratégicos son de conocimiento general de los empleados?**
  
- 3) **¿Cómo realizan los procesos de selección y capacitación al personal?**
  
- 4) **¿Por qué considera Ud. que es importante implementar un modelo de gestión en su organización?**
  
- 5) **¿Es o no importante para Ud. que se evalúe la necesidad de un modelo de gestión en la empresa Exprod Cía. Ltda.?**

**ANEXO No. 5**

**LISTADO DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**

**LISTADO DE DIRECTIVOS**

<b>ORD</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRE</b>
1	PINZON BUITRON JULIO ALDO
2	PLAZA MERINO MIGUEL ANGEL
3	GUERRERO HERNANDEZ GUILLERMO GERARDO
4	MENDEZ SICHA FLAVIO AGUSTIN
5	HERNANDEZ ALVARADO JOAQUIN ENRIQUE

**LISTADO DE EMPLEADOS**

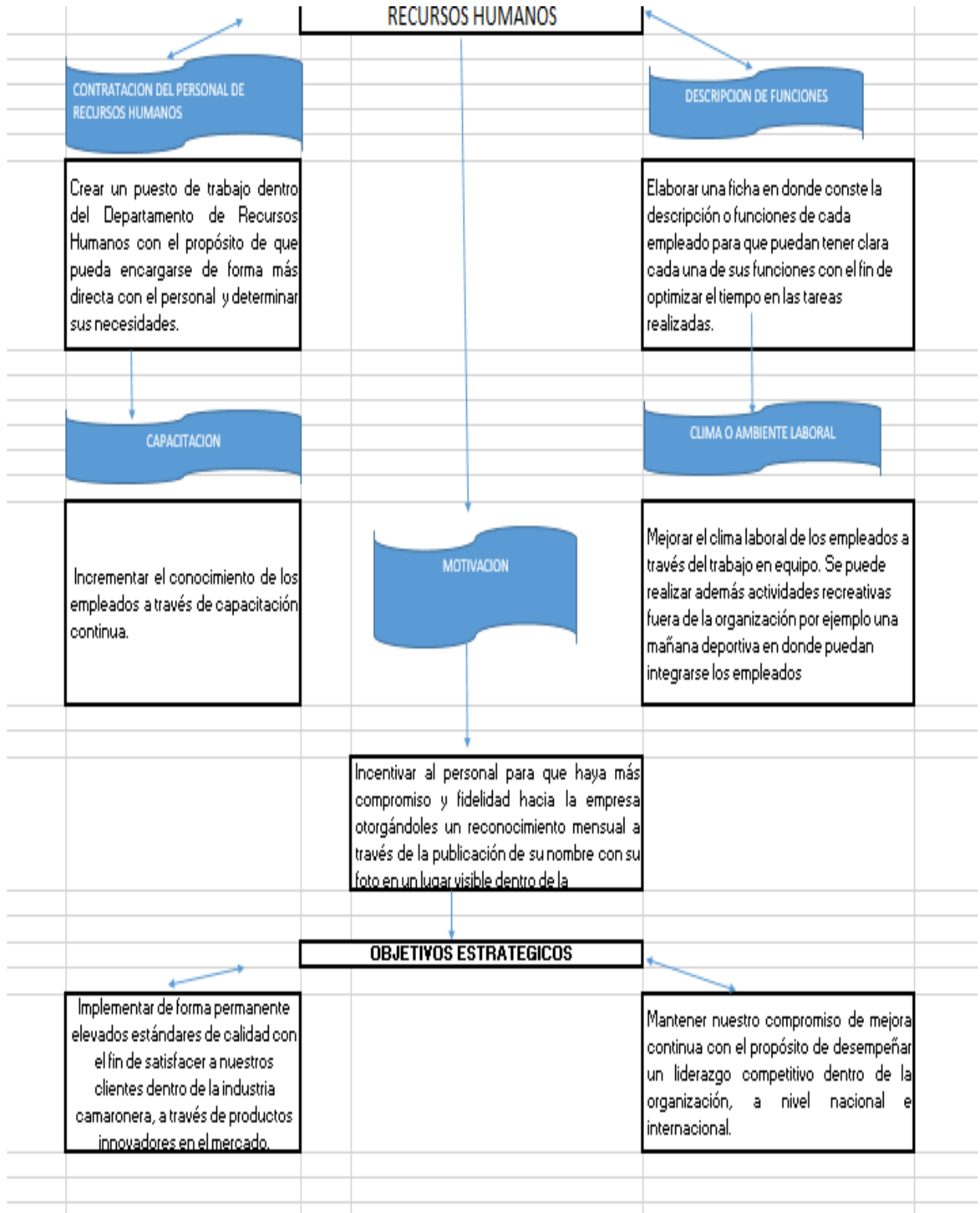
<b>ORD</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRE</b>
1	PALOMEQUE FREILE LUIS ALBERTO
2	CASSANELLO PANCHANA JERONIMO XAVIER
3	SALGADO RUIZ MANUEL EDUARDO
4	CALDERON TAPIA PASTORA BEATRIZ
5	SARABIA LUA JORGE ANTONIO
6	TRIVINO MACIAS EMILIO FRANCISCO
7	LABORDE VITORES EDDIE ALBERTO
8	MURILLO ESTRADA MANUEL ANTONIO
9	HIDALGO BARZOLA FRANCISCO LADISLAO
10	JURADO VIZHNAY ANDRES ALFREDO
11	FEBRES CORDERO ROSALES CESAR GUSTAVO
12	CHAVEZ BALLADARES MIGUEL ANTONIO
13	BALCAZAR MUNIZ JESSICA VIVIANA
14	NEIRA MERA NATALIA GABRIELA
15	SANTA MARIA SUAREZ GUILLERMO JOSE
16	GRUDENA SALCEDO ANNARELLA ESPERANZA
17	MORAN DUMES JIMMY XAVIER
18	AVELLAN ZEREGA JORGE SANTIAGO
19	YEPEZ ALVEAR MIRIAM GERMANIA
20	BOTERO RAMIREZ CARLA LUCIA
21	GONZALEZ MACIAS JUAN MANUEL

22	OCEJO ZAMBRANO ANNABEL CRISTINA
23	ESPINOZA ARTEAGA JOHN DAVID
24	CASTRO SALCEDO VICTORIA LETICIA
25	RUIZ ORTEGA FREDDY ANTONIO
26	CRUZ PALACIOS CHRISTIAN ROBERTO
27	AGUIRRE GARCIA WASHINGTON RAFA
28	ALBAN TAPIA JUAN MARCELO
29	SANCHEZ CAZAR RENE FRANCISCO
30	VEGA DE LA A MAYRA CECILIA
31	DONOSO ORTEGA ISRAEL JORGE
32	FABRE TAPIA ZOILA REBECA
33	ARANA COELLO DENISSE LILIANA
34	RODRIGUEZ CENTENO EDUARDO EFRAIN
35	CASTRO PATINO PUBENZA MARIA
36	VERA CHAVEZ DARWIN XAVIER
37	NEVAREZ ORTIZ BLANCA MARIBEL
38	BRAVO MURILLO MARIO ENRIQUE
39	ASPIAZU FALCONI RICARDO XAVIER
40	BARROS MEDINA EDUARDO ENRIQUE
41	CASTRO BENITES NICOLAS
42	CONTRERAS VILLAVICENCIO ALFREDO ROBERTO
43	LEON CHANG CARLOS ALBERTO
44	NOBOA BAQUERIZO RAFAEL ENRIQUE
45	ROBALINO GONZAGA JORGE ENRIQUE



ANEXO No. 6

MODELO DE GESTION APLICADO A LA EMPRESA EXPROD CIA LTDA  
SEGÚN EL METODO DE HARPER Y LYNCH



**ANEXO NO. 7**

**CRONOGRAMA**

No	ACTIVIDAD	SEMANA					
		1	2	3	4	5	6
1	Dar a conocer la propuesta a los Directivos de EXPROD Cía Ltda.						
2	Aprobación de la propuesta de la implementación de un modelo de gestión						
3	Dar a conocer la propuesta entre los Directivos y los Jefes de cada área						
4	Capacitación de normas de calidad del cultivo y cuidado del camarón						
5	Implementar descripción de funciones o cargo de cada empleado						
6	Implementar afiches públicos para dar a conocer los objetivos estratégicos de la organización						