



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GERENCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA EQR”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título
de Licenciado en Gestión de la Información Gerencial.

Auto/es:

Cajas Chile Naydelin Angélica
Sanaguaray Molina Joel Alexander

Tutor Académico:

Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero

LATACUNGA – ECUADOR

JULIO - 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Cajas Chile Naydelin Angelica, con cedula de ciudadanía No. 1251398481, Sanaguaray Molina Joel Alexander, con cedula de ciudadanía No. 0503794513, declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA EQR”**, siendo el Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero, Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

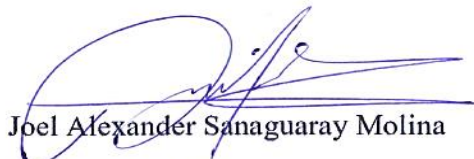
Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 21 de agosto 2024



Naydelin Angelica Cajas Chile

C.C: 1251398481



Joel Alexander Sanaguaray Molina

C.C: 0503794513

AVAL DEL TUTOR DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA EQR”, de Cajas Chile Naydelin Angelica; Sanaguaray Molina Joel Alexander, de la carrera de Gestión de la Información Gerencial, considero que dicho informe investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 21 de agosto de 2024


Jorge Enrique Cañar Tercero
C.C.: 0502608227

TUTOR


AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN


En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Cajas Chile Naydelin Angélica; Sanaguaray Molina Joel Alexander, con el título del Proyecto de Investigación: **“ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA EQR”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del trabajo de titulación.

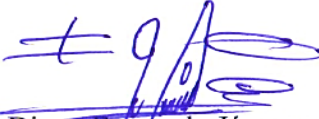
Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 21 de agosto de 2024

Para constancia firman:


Ing. Mónica Patricia Salazar Tapia
C.C. 0502138191
LECTOR 1 (PRESIDENTE)


Ing. Santiago Fernando Ramírez Jiménez
C.C. 1713065905
LECTOR 2 (MIEMBRO)


Ing. Diego Fernando Jácome Segovia
C.C. 0502554082
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la salud y el don del conocimiento, a los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, en especial a mi tutor Jorge Cañar por ser la guía principal para poder llevar a cabo este proyecto de investigación, a mis padres y abuelos maternos, que pese a la distancia siempre estuvieron ahí para apoyarme económica y moralmente, a mi tía, Luvia Cajas que es una segunda mamá para mí, que me supo aconsejar y guiar siempre por el buen camino. Finalmente agradezco a toda mi familia en general por brindarme ese aliento, esa fuerza y el cariño para no decaer y poder cumplir esta meta.

Naydelin Angélica Cajas Chile

En primer lugar, agradecer a Dios que me brindo la fe y sobre todo la esperanza para nunca abandonar mis estudios, a mi familia que siempre me apoyo y nunca me dejo solo en ningún momento de mi vida, a mis queridos profesores, que supieron ser más que maestros, fueron padres y madres en estos 4 años de estudio, que no solo nos enseñaron a ser buenos profesionales, si no también buenos seres humanos, a mi querido tutor Jorge Cañar, que a pesar de todo siempre nos apoyó y nos alentó a seguir adelante, a la Universidad Técnica de Cotopaxi en general por estos 4 años llenos de alegría, aprendizaje y sobre todo conocimientos y finalmente pero no menos importante, a la empresa EQR que nos abrieron las puertas para realizar nuestra última etapa de formación universitaria.

Joel Alexander Sanaguaray Molina

DEDICATORIA

Con mucho amor a mis padres Gladys Chile y José Cajas quienes con su amor, paciencia, con su apoyo incondicional tanto en mis metas profesionales como personales y con su esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más en mi vida, a mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, a mis abuelos maternos que al igual que mis padres me han apoyado en todo este camino, por ser mis consejeros y enseñarme que debo luchar por los objetivos aún no alcanzados, a mis angelitos en el cielo que me cuidan, protegen y guían día a día en mi camino. A mi hija perruna Candy que me ha acompañado siempre, en mis desveladas y que ha estado en mis momentos tristes, a mi novio, compañero de vida, de profesión y de sabiduría Joel Sanaguaray, por apoyarme en mis momentos difíciles, por tus consejos, tu paciencia y sobre todo por tu amor, hemos logrado cumplir juntos nuestra meta anhelada.

Naydelin Angélica Cajas Chile

A mis padres, Juan Sanaguaray y María Molina, quienes, con su amor, dedicación y sobre todo enseñanzas me supieron formar para alcanzar esta meta, siempre brindándome aliento y apoyo cuando más perdido me sentía, a mis abuelos maternos que fueron parte de este proceso, ahora mirándome desde el cielo, a mis abuelos paternos que supieron brindarme alegría y apoyo en todo momento, a mis hermanos, sobrino y familia en general que estuvieron en mis peores momentos alentándome, a ti, Naydelin Cajas, siendo alguien fundamental en esta etapa de mi vida, quien siempre me brindo apoyo y amor, quien me enseñó que la vida no es fácil pero hay que lucharla.

Joel Alexander Sanaguaray Molina

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	i
AVAL DEL TUTOR DE INVESTIGACIÓN	ii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iii
<i>AGRADECIMIENTO</i>	iv
<i>DEDICATORIA</i>	v
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
2.1. Justificación	13
2.2. Planteamiento del Problema.....	14
2.3. Formulación del Problema.....	15
2.4. Objetivo General	15
2.5. Objetivos Específicos	15
3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	17
4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	17
4.1. Proceso Administrativo.....	17
4.2. Fases del Proceso Administrativos.....	18
4.2.1. Planificación.....	18
4.2.1.1. Importancia de la Planificación	18
4.2.1.2. Tipos de Planificación	19
4.2.1.2.1. Planificación Estratégica.....	19
4.2.1.2.2. Planificación Táctica	20
4.2.1.2.3. Planificación Operativa.....	21
4.2.2. Organización	21
4.2.2.1. Importancia de la Organización	22

4.2.2.2.	Fases de la Organización.....	23
4.2.2.2.1.	División de Trabajo	23
4.2.2.2.2.	Jerarquización.....	23
4.2.2.2.3.	Coordinación	24
4.2.3.	Dirección	24
4.2.3.1.	Importancia de la Dirección	25
4.2.3.2.	Elementos de la Dirección	26
4.2.3.2.1.	Comunicación.....	26
4.2.3.2.2.	Motivación	27
4.2.3.2.3.	Supervisión.....	27
4.2.3.2.4.	Autoridad	27
4.2.3.2.5.	Liderazgo	28
4.2.4.	Control	28
4.2.4.1.	Importancia del Control	29
4.2.4.2.	Clases de Control.....	30
4.2.4.2.1.	Producción	30
4.2.4.2.2.	Finanzas	30
4.2.4.2.3.	Administración	31
4.2.4.2.4.	Ventas	31
4.2.4.2.5.	Generales.....	32
4.2.4.2.6.	Normas.....	32
4.3.	Toma de Decisiones.....	33
4.3.1.	Tipos de Toma de Decisiones	33
4.4.	Diagnóstico	35
4.4.1.	Diagnóstico Interno.....	35
4.4.2.	Diagnóstico Externo	36
5.	METODOLOGÍA EMPLEADA	36

6.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	39
6.1.	Resultado de la aplicación del instrumento (entrevista)	39
6.2.	Análisis de los resultados	69
6.3.	Diagnóstico	80
6.4.	Elaboración de la propuesta	87
7.	IMPACTOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES)	102
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
8.1.	Conclusiones	104
8.2.	Recomendaciones	104
9.	BIBLIOGRAFIA CITADA	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados.....	16
Tabla 2.	Beneficiarios directos del proyecto	17
Tabla 3.	Beneficiarios indirectos del proyecto.....	17
Tabla 4.	Matriz de resultados	69
Tabla 5.	Diagnóstico y objetivos estratégicos	80
Tabla 6.	FODA	83
Tabla 7.	PESTEL.....	84
Tabla 8.	MATRIZ FODA CRUZADO	84
Tabla 9.	Propuesta.....	87
Tabla 10.	Matriz de seguimiento.....	96

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TITULO: “ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA EQR”

Autores:

Cajas Chile Naydelin Angélica
Sanaguaray Molina Joel Alexander

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el proceso administrativo para la toma de decisiones en la empresa EQR, con el propósito de fortalecer sus objetivos empresariales. Para lo cual, se empleó una metodología cualitativa centrada en entrevistas semiestructuradas a los jefes departamentales y al gerente general de la empresa. La investigación incluyó técnicas como la revisión documental y análisis de procesos, además de métodos o herramientas de análisis como son la matriz FODA, PESTEL y FODA CRUZADO para así obtener las áreas de mejora. Obteniendo como resultado que varias áreas presentan problemas en el proceso administrativo, entre las que se destacan deficiencias en la estructura organizativa, la planificación estratégica y la eficiencia operativa. En este contexto, las entrevistas destacaron la necesidad de un rediseño del organigrama, la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015, y la adopción de herramientas tecnológicas como Salesforce y Monday.com para mejorar la toma de decisiones. Con base en esta información se propusieron un conjunto de estrategias enfocadas en mejorar significativamente los procesos administrativos y la toma de decisiones en EQR, las cuales no sólo optimizarán la eficiencia y eficacia de la empresa, sino que también tendrán un impacto positivo en su rendimiento financiero y en la satisfacción laboral de los empleados. Además, la optimización de recursos contribuirá indirectamente a beneficios ambientales. Destacando que, para un diagnóstico adecuado, es esencial contar con un conocimiento sólido de los fundamentos técnicos y científicos del proceso administrativo.

Palabras clave: proceso administrativo, toma de decisiones, positivo, mejora, estrategias.

COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

TITLE: “ANALYSIS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS FOR DECISION MAKING IN THE EQR COMPANY”

Authors:

Cajas Chile Naydelin Angélica
Sanaguaray Molina Joel Alexander

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the administrative process for decision making in the EQR company, with the purpose of strengthening its business objectives. For this, a qualitative methodology was used focused on semi-structured interviews with the departmental heads and the general manager of the company. The research included techniques such as documentary review and process analysis, as well as analysis methods or tools such as the FODA matrix, PESTEL and CROSS FODA in order to obtain areas for improvement. As a result, several areas present problems in the administrative process, among which deficiencies in the organizational structure, strategic planning and operational efficiency stand out. In this context, the interviews highlighted the need for a redesign of the organizational chart, the implementation of a quality management system according to the ISO 9001:2015 standard, and the adoption of technological tools such as Salesforce and Monday.com to improve decision making. Based on this information, a set of strategies were proposed focused on significantly improving the administrative processes and decision making at EQR, which will not only optimize the efficiency and effectiveness of the company, but will also have a positive impact on its financial performance. and in employee job satisfaction. Furthermore, resource optimization will indirectly contribute to environmental benefits. Emphasizing that, for an adequate diagnosis, it is essential to have a solid knowledge of the technical and scientific foundations of the administrative process.

Keywords: administrative process, decision making, positive, improvement, strategies.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título: “Análisis del proceso administrativo para la toma de decisiones en la empresa EQR”

Fecha de inicio: abril de 2024.

Fecha de finalización: agosto de 2024.

Lugar de ejecución: Florícola EQR. Tanicuchi-Latacunga, Vía Lasso-Toacazo, Km 4.

Facultad que auspicia: Ciencias Administrativas y Económicas.

Carrera que auspicia: Gestión de la Información Gerencial.

Proyecto de investigación vinculado: N/A

Equipo de Trabajo:

- Naydelin Angélica Cajas Chile.
- Joel Alexander Sanaguaray Molina.
- Ing. Jorge Enrique Cañar Tercero.

Área de Conocimiento:

Línea de investigación: Proceso Administrativo y Toma de Decisiones.

Sublíneas de investigación de la Carrera de Gestión de la Información Gerencial:
Administración y Economía para el Desarrollo Sostenible de Organizaciones y Sociedad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Justificación

El análisis en la empresa EQR se realiza para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones de la empresa, y de acuerdo a eso analizar cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones partiendo de la ejecución de cada etapa del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), terminando en que la empresa pueda identificar áreas de mejora y optimizar su rendimiento.

Por lo cual, uno de los aportes que le podríamos otorgar a la empresa por medio de este proyecto sería una toma de decisiones más informada y estratégica, una mayor agilidad en la respuesta a los cambios del entorno, una optimización de recursos y una mejora en los resultados empresariales.

A partir de aquello, como beneficiarios se tendrá desde la alta dirección hasta los empleados de nivel operativo, por ende, también serán beneficiados los clientes externos, proveedores y accionistas, todos ellos beneficiándose de una empresa más eficiente y competitiva.

También se debe recalcar que puede tener un impacto significativo en la organización al mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, anticipar y mitigar riesgos, y aprovechar oportunidades emergentes. Esto aumentaría su competitividad, su capacidad para generar valor y su posición en el mercado. Dando ventajas para proporcionar información clave y perspectivas que pueden utilizarse para mejorar la gestión empresarial, optimizar recursos y maximizar resultados.

Con todo esto se busca elevar un 50% la eficiencia del proceso administrativo actual, la calidad de las decisiones tomadas, el tiempo y los recursos dedicados a la toma de decisiones, entre otros. Por ejemplo, se podrían utilizar conceptos como "tiempo de ciclo de decisión" para medir la eficiencia del proceso.

Según PDOT (2021), en la ciudad de Latacunga se ha evidenciados anteriormente que grandes empresas han tenido significativas pérdidas económicas por contar con un pésimo proceso administrativo, por lo tanto, el problema radica en la importancia crítica de la toma de decisiones efectivas para el éxito empresarial, por lo cual al realizar un

“Análisis del proceso administrativo para la toma de decisiones en la empresa EQR” podemos mitigar o anular ciertos riesgos que la empresa pueda tener en un futuro cercano.

2.2. Planteamiento del Problema

La presente investigación se la expone a modo de realizar un análisis del proceso administrativo para la toma de decisiones dentro de la empresa EQR, por siguiente, una vez indagado recae en que tienen falencias en su proceso administrativo, dando en que se necesita de estrategias para darle una solución de manera efectiva y eficiente en el menor tiempo posible, logrando así mejorar considerablemente esta problemática a fin que la toma de decisiones mejore y con eso los procesos sean más adecuados a los estándares de la empresa.

En el contexto nacional, Ecuador enfrenta desafíos en la optimización de su proceso administrativo para la toma de decisiones empresariales. Según INEC (2022), solo el 40% de las empresas ecuatorianas reportan contar con procesos administrativos eficientes para la toma de decisiones estratégicas. Esta situación afecta la productividad y competitividad del país a nivel internacional, así como su capacidad para atraer inversiones y fomentar el crecimiento económico sostenible.

Por otro lado, si tomamos en cuenta la provincia de Cotopaxi podemos hablar que la provincia se enfrenta o tiene grandes desafíos al tratar de la eficiencia y efectividad de la toma de decisiones administrativas partiendo de los sus procesos administrativos en las empresas locales. Según Chacon & Olmedo Katty, (2021), un promedio del 65% de las empresas de la provincia de Cotopaxi recalcan que tienen demoras en la toma de decisiones debido a su baja calidad de manejo de los procesos administrativos. Por ende, esta situación limita la capacidad de las empresas para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y aprovechar oportunidades emergentes, lo que afecta su competitividad y crecimiento económico en la región.

Consecuente a esto, podemos hablar que en la ciudad de Latacunga, el análisis del proceso administrativo en la toma de decisiones en las empresas locales revela un problema significativo. Según Chacon & Olmedo Katty, (2021) , un promedio del 55% de las empresas de la ciudad experimentan retrasos en la toma de decisiones debido a la falta de fluidez en sus procesos administrativos. Esta situación impacta negativamente

en la capacidad de las empresas para innovar y responder rápidamente a las demandas del mercado y por ende a mantener su competitividad en el ámbito local y regional.

2.3. Formulación del Problema

¿Cómo influye el proceso administrativo actual en la toma de decisiones en la empresa EQR y qué estrategias pueden implementarse para mejorarla?

2.4. Objetivo General

Analizar el proceso administrativo para la toma de decisiones con el propósito del fortalecimiento de los objetivos de la empresa.

2.5. Objetivos Específicos

- Investigar los fundamentos científicos-teóricos del proceso administrativo y toma de decisiones.
- Diagnosticar el proceso administrativo actual para la toma de decisiones en la empresa EQR.
- Proponer estrategias de mejora en el proceso administrativo para la toma de decisiones en la empresa EQR.

Tabla 1. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos planteados

No	Objetivos Específicos	Actividades (tareas)	Cronograma	Productos
1	Investigar los fundamentos científicos-teóricos del proceso administrativo y toma de decisiones.	Establecer las dimensiones del proceso administrativo y toma de decisiones.	Semana 1 – 2	FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICA-TECNICA.
		Investigar las distintas dimensiones y sus subcomponentes.	Semana 2 – 3	
		Presentación de las dimensiones y sub componentes.	Semana 3 - 5	
2	Diagnosticar el proceso administrativo actual para la toma de decisiones en la empresa EQR.	Preparación y elaboración del instrumento para el diagnóstico.	Semana 5 - 7	ÁNÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE RESULTADOS.
		Levantamiento de información del proceso administrativo para la toma de decisiones.	Semana 7 - 8	
		Elaboración de la matriz de resultados.	Semana 8 - 10	
3	Proponer estrategias en el proceso administrativo para la toma de decisiones.	Establecer estrategias más adecuadas	Semana 10 - 14	ESTRATEGIAS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA EQR.
		Ajuste de las estrategias con los parámetros requeridos.	Semana 14 – 15	
		Socialización y presentación de las estrategias	Semana 16	

Nota: En la tabla se muestran las actividades en relación a los objetivos.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos del presente proyecto de investigación son el gerente general y los directores de los departamentos administrativos de la empresa EQR, el cual está conformado por un total de seis jefes departamentales, incluyendo al gerente general, mientras que los beneficiarios indirectos es todo el personal que labora en la empresa, además de las familias aledañas como se muestra a continuación.

Tabla 2. Beneficiarios directos del proyecto

Cargo	Cantidad
Personal Administrativo mandos medios e intermedios	6
Total	6

Nota: En la tabla se muestran los beneficiarios directos.

Tabla 3. Beneficiarios indirectos del proyecto.

Cargo
Accionistas e inversores
Comunidad local
Familias de los empleados

Nota: En la tabla se muestran los beneficiarios indirectos.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

4.1. Proceso Administrativo

Según Marin & Atencio (2008) “El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo”, por lo cual, argumento que el proceso administrativo es esencial para la buena gestión de una organización, ya que dentro de la misma se abarcan varias actividades, las cuales son la planificación, organización, dirección y control. Estas ayudan a tener una perspectiva clara de cómo llevar a cabo una buena gestión empresarial, siendo eficaces y productivos.

Por ejemplo, dentro de la primera etapa, la cual es la planificación se establecen los objetivos y metas que se quieren cumplir, por siguiente en la organización se efectúa la repartición o utilización de recursos, en cambio en la dirección se verifica que se cumpla con todos los procesos y se realizan los correctivos necesarios, finalmente en el

control se lleva el seguimiento a cada uno de los objetivos y se verifica si estos están siendo empleados correctamente (Ziekow, 2021).

Para contar con una eficiencia y alta productividad en la organización, según el autor se debe emplear de manera correcta e interrelacionada cada una de las actividades que conlleva el proceso administrativo, ya que, al estar conectadas secuencialmente, si una de estas no se cumple correctamente, no se podrá continuar con las siguientes etapas, lo cual recae en pérdidas de tiempo y malgasto de recursos tanto humanos como materiales.

4.2. Fases del Proceso Administrativos

4.2.1. Planificación

Luna (2015) dice que “La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. En la primera etapa del proceso administrativo tenemos a la planificación, la misma que es donde se generan los objetivos y metas que la empresa requiere cumplir, ya sea a corto, mediano o largo plazo, en el cual la organización pretende alcanzar estos indicadores de una manera eficiente, utilizando los recursos necesarios.

En la planificación, al plantearse los objetivos que la organización desea cumplir, se debe tener en cuenta que estos deben ser claros y alcanzables para lo cual se deben seguir los siguientes indicadores (Thi, 2019):

- Metas bien definidas.
- Dirección y propósito
- Recopilación y análisis de datos

Por siguiente, la combinación de objetivos claros y bien definidos, además de la selección informada de actividades y acciones nos llevara a tener una buena planeación de los objetivos y metas que la empresa tiene como prioridades de cumplimiento. La planificación es una de las actividades más fundamentales en el proceso administrativo, ya que en esta fase se establecen las bases en la cual se organizarán, dirigirán y controlarán las actividades de la organización (Thi, 2019).

4.2.1.1. Importancia de la Planificación

Luna (2015) argumenta que: “La planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas”. La planificación como fase inicial del proceso administrativo es sumamente importante y necesario ya que a partir de la creación de los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar se inicia una guía estratégica para buscar maneras, modos y formas de cumplirlas, utilizando al máximo los recursos proporcionados, además que a partir de esto se toman decisiones para el crecimiento continuo de la organización, ante lo cual se deben cumplir con los siguientes indicadores:

- Claridad de objetivos.
- Optimización de recursos.
- Reducción de la incertidumbre.
- Coordinación y sincronización.
- Evaluación y control.
- Innovación y crecimiento.

La planificación es el cimiento donde se construyen todas las actividades, decisiones y metas que se deben tomar para el crecimiento empresarial, por lo cual, su omisión recae en incertidumbre y mal gasto de recursos, en otras palabras, sin la fase uno, la organización sería como un barco sin capitán.

La planificación es el inicio en la consecución de los objetivos y metas propuesta por la organización, por lo cual es sumamente importante ya que es donde se emplean todo lo necesario para la obtención de la misma, de esta parte el correcto funcionamiento de la empresa y sobre todo de sus alcances a largo tiempo, o donde se quiere ver la empresa después de unos años.

4.2.1.2. Tipos de Planificación

4.2.1.2.1. Planificación Estratégica

La planeación estratégica es esencial para que las organizaciones tengan éxito en un entorno dinámico y competitivo. Ante lo cual, proporcionar una visión clara del futuro y establecer metas alcanzables, esta herramienta permite a las empresas anticipar y adaptarse a los cambios que puedan surgir más adelante.

Ante lo cual el autor nos dice que:

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Castillo et al., 2024).

Con una comprensión profunda de los elementos que conforman este proceso, las organizaciones pueden trazar ideas claras hacia el logro de sus objetivos, optimizando así su desempeño y asegurando su viabilidad a largo plazo.

La planeación estratégica no solo es una herramienta crucial para la preparación de las organizaciones frente a los desafíos futuros, sino que también proporciona una estructura sólida para la alineación de los recursos y esfuerzos hacia metas concretas y alcanzables.

Para comprender y aplicar los elementos esenciales de este proceso, las organizaciones pueden no solo anticipar y enfrentar los cambios, sino también optimizar sus operaciones para mantenerse ágiles y adaptativas en un mundo empresarial en constante evolución.

4.2.1.2.2. Planificación Táctica

La planeación táctica actúa como un conector entre la visión estratégica y la ejecución práctica dentro de una organización, por lo tanto, convertir los lineamientos estratégicos en acciones concretas para cada área funcional, esta etapa garantiza la asignación óptima de recursos y la alineación efectiva de esfuerzos hacia objetivos específicos.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. (Castillo et al., 2024)

Este tipo de planeación está enfocada en resolver desafíos inmediatos y a corto plazo, la planeación táctica impulsa la eficiencia operativa y facilita el progreso continuo hacia el éxito empresarial.

La planeación táctica se posiciona como la herramienta que materializa la visión estratégica en acciones tangibles dentro de las diferentes áreas de una empresa para

abordar los desafíos específicos de cada área funcional y garantizar la optimización de los recursos disponibles, esta fase facilita la consecución efectiva de los objetivos estratégicos, asegurando así un progreso constante hacia el éxito empresarial.

4.2.1.2.3. Planificación Operativa

Castillo et al. (2024) menciona que “La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones”. La planeación operativa es la herramienta que detalla las tareas específicas que deben llevar a cabo las personas en cada unidad de operaciones de una organización para definir claramente las responsabilidades y actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos, esta fase de planificación garantiza una ejecución eficiente y coordinada de las operaciones diarias.

Como bien su nombre lo dice, esta es llevada a cabo en el área operativa de la organización donde se realiza la asignación diaria de actividades que al final ayudaran a lograr los objetivos empresariales, por lo cual, podemos destacar que la asignación de tareas facilita la organización del trabajo y optimiza el uso de recursos, contribuyendo al logro exitoso de los resultados deseados.

La planeación operativa es esencial ya que asigna de manera precisa las tareas a realizar en cada unidad de operaciones para establecer claramente las responsabilidades individuales, esta fase de planificación facilita una ejecución eficiente y coordinada de las actividades diarias. Esto asegura que cada miembro del equipo conozca sus funciones y contribuya al logro de los objetivos organizacionales de manera efectiva.

4.2.2. Organización

Para Arzube & Bustos (2017) “Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”. La organización es fundamental para alcanzar objetivos eficientemente, ya que en esta fase se organizan los diferentes recursos disponibles que la organización cuenta para cumplir los objetivos y metas establecidos, además se debe destacar que al estar bien organizados las personas

trabajan juntas de manera estructurada y coordinada, se minimizan los errores, se optimizan los recursos y se potencia la productividad.

También debemos tener en cuenta que una buena organización proporciona claridad en los roles y responsabilidades, algo que ayuda a mejorar la eficiencia en los procesos y al mejor cumplimiento de las actividades, esto también fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, por lo cual la organización como segunda fase del proceso administrativo es necesario para el buen cumplimiento de las diferentes actividades de manera eficiente y eficaz (Abdulaziz et al., 2020).

La organización emplea un papel importante en la utilización de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos que se plantean como organización, ante lo cual se debe implementar una estructura clara y funcional, distribuyendo actividades, deberes y obligaciones de manera equitativa para el adecuado cumplimiento, también se debe establecer procedimientos probos que ayuden a disminuir la incertidumbre y el riesgo.

4.2.2.1. Importancia de la Organización

(Arzube & Bustos, 2017) mencionan que se debe: “Determinar la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables”. La fase de organización es importante porque determina los recursos para el cumplimiento de los objetivos, asigna roles y responsabilidades que cada miembro del equipo debe cumplir, ayuda a que exista una buena comunicación y coordinación al momento de realizar cada una de las actividades que intervengan, si todo el personal se encuentra organizado, la consecución de los objetivos será mucho más rápido y con un menor gasto de recursos.

En la organización se asigna lo que cada miembro del equipo debe realizar, se asigna recursos y plazos para la realización de cada uno, por lo cual es sumamente necesario el exacto cumplimiento de esta actividad porque ayuda a que exista una buena coordinación entre miembros y actividades a realizarse para alcázar con mayor eficiencia las metas deseadas.

Una vez determinada de correcta manera las actividades que cada miembro debe cumplir para alcanzar los objetivos empresariales, se establecen que la fase de organización esta correctamente empleada, ya que esta ayudará a las fases posteriores a contar con bases confiables para seguir con el cumplimiento de las actividades, esto nos

dice que al contar con un entorno estructurado y bien definido facilita la eficiencia operativa y cumplimiento de metas propuestas.

4.2.2.2. Fases de la Organización

4.2.2.2.1. División de Trabajo

“La división del trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación” (Gilli, 2017). Para tener una buena organización en la consecución de objetivos y metas empresariales se debe contar con una buena división de trabajo, lo que ayuda asignando a cada miembro del equipo las actividades específicas que debe realizar, dentro de lo cual existen dos tipos, los cuales son:

La división de trabajo vertical asigna tareas de acuerdo a los niveles jerárquicos que cuenta la organización, esto ayuda a que cada miembro sepa su rol y sus actividades a emplear de mejor manera, obteniendo una mejor comunicación ya que deben seguir las órdenes que sus coordinadores o encargados les imponen a realizar, logrando así que se enfoque solo en lo que deben realizar.

Para Gilli (2017) “La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización; de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad”. Al contar con una división de trabajo horizontal se logra obtener una mayor eficiencia ya que miembros del mismo departamento se enfocan en realizar una actividad, uniendo fuerza física y mental.

4.2.2.2.2. Jerarquización

Para que una organización fluya de una correcta manera, se debe jerarquizar los diferentes niveles de la organización, crean así un canal de mando para la delegación de tareas, para la supervisión de actividades y sobre todo para contar con una comunicación efectiva, a partir de eso la toma de decisiones será mucho más acertada y tendrá un funcionamiento efectivo de toda la organización en general, cumpliendo con deberes y responsabilidades.

La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representan el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y

responsabilidad que tienen, esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad.(Gelabert, 2012)

La línea de mando en la jerarquización es un componente esencial ya que ayuda a establecer un buen proceso administrativo, sobre todo al momento de hablar de la fase de organización, optimizando operaciones y procesos para alcanzar metas y objetivos de manera más eficiente y efectiva.

4.2.2.2.3. Coordinación

Para el cumplimiento de los objetivos y metas impuestas por la empresa, se debe tener una coordinación muy buena para que así todos trabajen por igual y con visión en mejorar eficientemente todos los procesos, además de inclinarse en tener una mejora en la productividad, toda acción coordinada es beneficiosa para la empresa como para los colaboradores, ya que al trabajar en conjunto las actividades se vuelven menos complejas, mientras que los objetivos y metas se alcanzan de una manera más adecuada y en menor tiempo.

Las fases de la organización, división del trabajo, jerarquización, departamentalización y descripción de funciones y obligaciones deben sincronizarse, es decir, los recursos y los esfuerzos de la empresa que son fortalezas deben trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización. (Gelabert, 2012)

Si se emplean de una manera coordinada todos los esfuerzos, recursos y procesos, se alcanzará de una manera más rápida la organización en conjunto de todos los colaboradores y uso de recursos de una manera eficiente para el mejoramiento progresivo hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales, este hecho también aporta en el fortalecimiento y posterior crecimiento de la empresa.

4.2.3. Dirección

En la etapa de dirección se debe tener una comunicación efectiva entre altos mandos o coordinadores que estén a cargo del proyecto, esto quiere decir que en esta fase los coordinadores son los encargados de guiar y motivar a los colaboradores para el buen funcionamiento y posterior cumplimiento de los objetivos empresariales, en esta fase se debe contar con una comunicación clara y efectiva entre los distintos niveles

jerárquicos para su buen desenvolvimiento, además que los coordinadores deben motivar a sus colaboradores a cumplir y dar el 100% de sí en la ejecución de cada una de las actividades que se les fueron delegadas (Gligorijevic et al., 2024).

La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización, en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. (Jaquez et al., 2013)

Se podría decir que la dirección es crucial ya que, en esta fase, aparte de motivar y guiar a los colaboradores, se asigna y supervisa la adecuada utilización de los recursos proporcionados y que estos sean utilizados de la manera más correcta, con la única finalidad de alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos que se fueron establecidos al inicio en la primera fase.

Para la buena ejecución de la fase de dirección, principalmente el que está al frente debe contar con un buen liderazgo ya que éste debe guiar y motivar a sus subordinados, ante lo cual, el líder debe saber adaptarse a cada cambio que puede presentarse, también debe estar preparado para solucionar los problemas que puedan presentarse a lo largo del cumplimiento de los objetivos empresariales, por lo cual, la dirección debe ser empleada de la forma más eficiente, manejando recursos humanos y materiales, teniendo en equilibrio en el manejo de ambas para que así las metas sean alcanzadas lo más rápido posible.

4.2.3.1. Importancia de la Dirección

Jaquez et al. (2013), afirman que “Poner en marcha lo establecido en la planeación y organización, persuade a los empleados para lograr una conducta deseable y crea un adecuado clima organizacional que permite lograr los objetivos. Asimismo, mejora los recursos de la empresa”. La dirección es una fase crucial del proceso administrativo, ya que implica la coordinación y orientación del aporte de los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales. A través de esta fase los líderes y gerentes comunican cuales son los objetivos por cumplir, como también motivan al personal para que realicen sus labores con eficacia y compromiso. Además, la fase de dirección incluye a la toma de decisiones, resolución de conflictos y la adaptación de cambios internos y externos. La dirección busca que los colaboradores de

la organización trabajen de la mejor manera y productiva alineando sus esfuerzos individuales adaptados a la misión y visión de la empresa.

Se podría decir que la dirección en el proceso administrativo es de gran importancia ya que actúa como el motor que impulsa a conseguir las metas de la organización, si no existiera una dirección efectiva los planes estratégicos no se podrían llevar a cabo y quedarían inertes, así como también los recursos serían mal utilizados.

Mediante la dirección, se asegura que todos los departamentos y equipos trabajen de la mejor manera cumpliendo con todos los objetivos eficazmente. Esto no solo mejora la productividad y eficacia, sino que además fortalece la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios drásticos y a superar todos los obstáculos que se presenten.

4.2.3.2. Elementos de la Dirección

4.2.3.2.1. Comunicación

La comunicación es un elemento indispensable en el proceso administrativo, ya que permite a los líderes transmitir la visión, estrategias y los objetivos que se desean cumplir de manera clara y efectiva. Con una comunicación adecuada, los directivos tienen la responsabilidad de alinear a todo el personal con la misión de la empresa, asegurándose que todos sepan cuáles son sus roles y la importancia de su contribución para el éxito futuro de la organización. Además, una comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y compromiso de los empleados, creando un ambiente donde se sienten motivados y valorados.

La comunicación es un proceso indispensable que permite a las empresas transmitir y recibir datos, información, ideas, opiniones y actitudes, tanto internas (de empleados, funcionarios, socios) o externas (proveedores, acreedores, inversionistas y gobierno), para alcanzar los objetivos de una empresa (Montenegro & Ventura, 2020).

La comunicación es esencial para alinear los esfuerzos del equipo con los objetivos de la organización, ya que permite a los líderes transmitir instrucciones claras, coordinar actividades y crear un ambiente colaborativo. Este elemento facilita la resolución de conflictos y la toma de decisiones informadas por lo cual incrementa la eficacia y cohesión dentro de la organización, si se tiene una correcta comunicación se

logrará que los empleados contribuyan en función al éxito y sostenibilidad de la organización.

4.2.3.2.2. Motivación

La motivación es crucial en la dirección del proceso administrativo, ya que impulsa a los colaboradores a alcanzar altos niveles de desempeño y compromiso, los líderes tienen la responsabilidad de inspirar a su equipo, para la mejora de productividad, la calidad del trabajo y reduciendo la rotación de personal. Si existe motivación en los colaboradores estos podrán realizar su trabajo de una manera creativa y proactiva lo que fortalece la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a cambios.

Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera, lo que provoca una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía para que se realicen las acciones.

(Montenegro & Ventura, 2020)

La motivación potencia el compromiso y rendimiento de los empleados ya que si existe un liderazgo motivador crea un ambiente positivo que incrementa la eficiencia y fomenta la innovación.

4.2.3.2.3. Supervisión

Rotundo et al. (2016) dicen que “Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”. La supervisión es indispensable para garantizar que las tareas y actividades se realicen de la mejor manera y en línea con los objetivos de la organización, los supervisores desempeñan un papel crucial al monitorear el progreso, proporcionar retroalimentación y resolver problemas en tiempo real. Al realizar una supervisión efectiva promueve un ambiente de trabajo estructurado y seguro, donde los empleados se sientan apoyados y motivados para alcanzar su máximo potencial.

La supervisión asegura la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos, proporciona retroalimentación, promueve la mejora continua y optimiza el rendimiento de los empleados siendo este un pilar fundamental para el éxito de la organización.

4.2.3.2.4. Autoridad

Rotundo et al. (2016), nos afirman que “La autoridad es la facultad formal que se le da a una persona para poder dar órdenes y hacer que estas sean cumplidas por el personal a su cargo”. La autoridad es fundamental para establecer la estructura de mando y garantizar la toma de decisiones efectiva dentro de la organización, los líderes son los que ejercen autoridad para asignar tareas, delegar responsabilidades y dirigir el flujo de trabajo. La autoridad es quien dice como se debe llevar a cabo las acciones, es importante que esta autoridad ejerza de manera justa y equitativa, promoviendo un ambiente de trabajo con respeto y confianza mutua entre el líder y los colaboradores.

La autoridad es un elemento que es crucial para establecer la estructura jerárquica y la toma de decisiones dentro de la organización que permite asignar responsabilidades, delegar tareas y coordinar el trabajo. Esta autoridad debe ser responsable para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.

4.2.3.2.5. Liderazgo

Rotundo et al. (2016), nos dice que “El liderazgo es la capacidad de influir, inspirar y guiar a las personas por medio de la comunicación, para que de forma voluntaria se esfuercen para el logro de los objetivos esperados”. Es necesario para inspirar, guiar y motivar a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos, los líderes no solo establecen la visión y la dirección estratégica de la organización, sino que también son responsables de crear un ambiente de trabajo productivo y positivo. A través del liderazgo de cada líder debe existir la capacidad de comunicar de manera efectiva, delegar responsabilidades y resolver conflictos también, los líderes pueden influir en el desempeño y el compromiso de los empleados. Además que el liderazgo efectivo fomenta la innovación para un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Los líderes efectivos no solo establecen la visión y la estrategia, sino que también inspira confianza, fomenta la colaboración y promueven un ambiente laboral positivo también, el liderazgo implica la capacidad de tomar decisiones difíciles, resolver conflictos y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

4.2.4. Control

Según Rotundo et al. (2016) el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva

cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Ante lo mencionado por el autor, podemos recalcar que el control es la última fase del proceso administrativo, en esta se evalúa y verifica que las distintas actividades hayan sido realizadas de manera eficiente y efectiva, además se encarga de monitorear que se haya seguido el curso correcto hacia el cumplimiento de los objetivos, también proporciona una retroalimentación sobre el desempeño que se obtuvo en cada una de las fases y también el desempeño que tuvo la organización en general.

En el control también se identifican anomalías que se pudieron llegar a presentar en el cumplimiento de cada una de las fases anteriores, por lo cual permite una intervención oportuna y consiguiente corrección necesaria para dar solución antes de que los problemas sean incontrolables y puedan llegar a afectar negativamente los resultados finales en el alcance de los objetivos organizacionales.

Como última fase del proceso administrativo, el control es donde se garantiza que las actividades que anteriormente se establecieron en cada una de las fases del proceso administrativo sean cumplidas a cabalidad y sobre todo que estén alineadas a los objetivos establecidos en la fase uno, para lo cual se debe tener claro los siguientes indicadores (Schmidt et al., 2018):

- Establecimiento de estándares claros.
- Implementación de sistemas de retroalimentación.
- Uso de tecnología adecuada.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Enfoque en la mejora continua.

Con los indicadores ya establecidos, se verifica si los planes actuales se ajustan a los planes iniciales, de no existir novedades, se determina que el proceso administrativo fue empleado correctamente, caso contrario se corrige errores y se notifica las novedades detectadas para que en el futuro no vuelvan a ocurrir, además se controla los recursos utilizados y los sobrantes para destinarlos a nuevos objetivos.

4.2.4.1. Importancia del Control

Rotundo et al. (2016), menciona que “en la importancia del control se cuenta con la capacidad para el análisis de las variaciones y determinar las soluciones más adecuadas”. Esta última fase del proceso administrativo es sumamente esencial ya que

en esta fase se verifica que las actividades hayan sido completadas correctamente y además se determina si fueron utilizados los recursos de una manera correcta, en otras palabras, se verifica que los objetivos sean alcanzados de manera eficaz y eficiente.

También en esta etapa se analiza datos e información obtenida en las fases anteriores, consecuente, se evalúa progresos y la cantidad de errores expuestos a lo largo, se analiza el desempeño y a partir de esos resultados se toman las decisiones adecuadas para evitar nuevamente esos problemas a largo plazo.

4.2.4.2. Clases de Control

4.2.4.2.1. Producción

La producción es una clase de suma importancia del control invaluable en el proceso administrativo al monitorear de cerca los niveles de producción, los administradores pueden evaluar la eficiencia de los procesos, identificar posibles problemas y tomar decisiones correctas de la mejor manera para garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima. Esta capacidad de controlar y ajustar la producción en tiempo real ayuda a mantener la competitividad y la eficacia operativa de la organización en un entorno empresarial dinámico.

Los controles de producción abarcan la vigilancia de las actividades de producción para cerciorarse de que se efectúen según el programa, evaluar la habilidad del departamento de compras para proveer la cantidad y calidad correcta de los suministros necesarios al costo más bajo posible. (Terry Berro et al., 2006)

La producción como forma de control en el proceso administrativo ofrece una visión tangible del desempeño operativo permitiendo evaluar la eficiencia, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la productividad.

4.2.4.2.2. Finanzas

Las finanzas proporcionan una visión clara y objetiva del estado financiero de la organización al monitorear acerca del ámbito financiero, como los ingresos, gastos, flujo de efectivo y rentabilidad los administradores podrían medir la situación económica actual de la empresa y tomar decisiones estratégicas. El control financiero permite identificar áreas de eficiencia y oportunidades de ahorro, así como también

poder ver cuáles son los riesgos financieros potenciales que podrían afectar la viabilidad a largo plazo de la organización.

El objetivo económico de toda empresa es obtener utilidades. En busca de este objetivo, los administradores deben implantar controles financieros. Por consiguiente, la manera más simple es analizar los estados financieros en busca de gastos excesivos. También podría efectuar el estudio de razones financieras para asegurarse de que los activos se usan de manera productiva. (Terry Berro et al., 2006)

Las finanzas proveen una evaluación precisa del estado financiero de la organización también, se puede identificar áreas de eficiencia y riesgos financieros, facilitando la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica.

4.2.4.2.3. Administración

Castillo, (2005) nos dice que “Los administradores logran objetivos por que trabajan a través de otras personas. Para alcanzar objetivos departamentales, los administradores necesitan y dependen de los subordinados”. Es de gran importancia para asegurar la eficacia y eficiencia de las operaciones organizacionales al cumplir con políticas, procedimientos y estándares operativos, los administradores pueden supervisar y regular actividades de la empresa. Además, proporciona una estructura para la coordinación y la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, promoviendo la cohesión y el trabajo en equipo.

La administración como clase del control proporciona estructuras y procedimientos que ayuda a la distribución equitativa de recursos materiales y humanos para consecución de objetivos y metas propuestas por la empresa.

4.2.4.2.4. Ventas

Las ventas permiten evaluar la efectividad de las estrategias de marketing, la demanda del mercado y la eficiencia de los equipos de ventas también, facilita la optimización de ingresos, la gestión del inventario y la identificación de cuál es nuestro segmento de mercado, lo que permite a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios y mantener su competitividad.

Para realizar un control de ventas se debe tomar en cuenta la fuerza de ventas, las razones geográficas atendidas, los vendedores responsables de esas zonas, el

levantamiento de los pedidos, el total de ventas por día, por semana, por quincena, por mes, trimestrales, semestrales y anuales.(Castillo, 2005)

Las ventas ofrecen una visión directa al desempeño de la empresa en el mercado. Además, permiten evaluar la demanda del mercado, la efectividad de las estrategias de marketing y la eficiencia de los equipos de ventas.

4.2.4.2.5. Generales

Castillo, (2005) nos dice que “Este tipo de control engloba a todas las demás áreas de la empresa como son: presupuestos de publicidad, de auditoría, de reclutamiento, de cargos indirectos, etcétera”. Este nos ofrece una visión completa del desempeño organizacional, abarcando aspectos como la rentabilidad, eficiencia y satisfacción del cliente también, facilita la toma de decisiones informadas para la mejora del rendimiento y lograr objetivos estratégicos.

En esta clase de control nos ofrece una evaluación integral de desempeño organizacional, considerando aspectos claves como la rentabilidad, satisfacción y eficiencia del cliente aparte que facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas de mejora para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa.

4.2.4.2.6. Normas

Es esencial para garantizar que las actividades de la organización se desarrollen de acuerdo con los estándares establecidos, estas normas pueden incluir tantas políticas internas, regulaciones gubernamentales, estándares de calidad o ya sea procedimientos operativos. Al monitorear el cumplimiento de estas normas, los administradores hacen cumplir las normas y se promueve un ambiente de trabajo ordenado y profesional.

En este tipo de control debemos de contemplar todas las normas que van a medir el desempeño real o esperado de la empresa, como son normas de servicio, normas de políticas, normas de evaluación, normas de costos, normas físicas, normas de capital, normas de ingreso, normas de productividad, normas de publicidad, normas de información, normas de programas, etcétera. (Palomo, 2019)

Las normativas dentro de la fase de control son sumamente necesarias ya que aparte de guiar a los colaboradores en general de cómo realizar sus actividades, también nos

ayuda a regular que estas estén siendo llevadas de la mejor manera, que sean siempre guiadas hacia el cumplimiento en general de los objetivos y metas empresariales.

4.3. Toma de Decisiones

(Palomo, 2019) nos afirma que “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción”. La toma de decisiones es una parte esencial en el desarrollo de la organización, ya que a partir de estas se velará por el bienestar y constante crecimiento de la misma, desde este proceso se puede considerar que nacen las estrategias necesarias para alcanzar las metas globales de la organización, tomando como punto de partida la consecución de cada uno de los objetivos propuestos.

Al diario vivir de una organización, se presentarán distintas ocasiones en las cuales se deban tomar decisiones, desde pequeñas hasta drásticas, las mismas que afectaran de una u otra manera a la organización, por lo cual es sumamente necesaria seguir diferentes ámbitos estructurados, a la vez de saber identificar sus distintos tipos, para así ejecutarlos de mejor manera y de la misma manera salir de diferentes situaciones complejas hacia la corrección de las mismas (Sinnaiah et al., 2023).

4.3.1. Tipos de Toma de Decisiones

Según (Fontalvo et al., 2018), nos dice que “existen varios tipos de decisiones que se toman en relación con la cantidad y calidad de información con que se cuente, o las que se toman de forma individual o en grupo”, para que exista una toma de decisiones eficiente y que pueda darle solución, principalmente se debe identificar cual es el tipo de decisión que se debe tomar, para lo cual el autor a continuación nos desglosa los diferentes tipos que existen.

- **Decisiones bajo certidumbre**

En este tipo de decisiones, básicamente se conoce el ámbito, los riesgos, y el campo en el cual se van a decidir las posibles soluciones para los problemas presentados, se cuenta con información necesaria y las probabilidades de éxito son muy altas. En este contexto el análisis de alternativas es muy favorable y se vuelve fácil de designar tareas y actividades para lograr los resultados esperados.

- **Decisiones bajo incertidumbre**

En este caso es lo contrario del punto anterior, en este tipo de decisión el riesgo de tomar malas decisiones es muy alto ya que no se conoce el ámbito ni el campo en el cual se van a tomar, por lo cual la probabilidad de fracasar es muy alta, además que se limita las actividades y tareas a realizar por el desconocimiento de información necesaria para cumplir estas actividades, por lo cual los resultados podrían ser negativos e inesperados.

- **Decisiones bajo riesgo**

En este tipo, el riesgo es el principal factor influyente en las decisiones que se vayan a tomar ya que, por la falta de información necesaria para saber si lo que se va a realizar esta bien o mal es alta, además que por causa de eso la probabilidad de fracaso es aún mayor que en la incertidumbre, es como un juego de azar, en donde el riesgo es eminente pero si no se juega la probabilidad de riesgo es aún mayor de la existente.

- **Decisiones programadas**

Con este tipo de decisiones se busca dar respuesta a las actividades o problemas ya establecidos por la organización, se pueden definir como acciones de respuesta o mitigación que ya fueron establecidas mediante procesos a cumplir por parte del personal que intervengan en el cumplimiento de las mismas, por lo cual, se puede decir que son decisiones informadas y que siguen procedimientos de trabajo para un correcto cumplimiento.

- **Decisiones no programadas**

Por otro lado, las decisiones no programadas son las que se presentan en situación fuera de lo normal, mayormente este tipo de decisiones se presentan en el día a día de la organización, pero no son muy repetitivas, es decir son ocasionales y habitualmente no tienen mayor riesgo o repercusión en actividades o procesos de la empresa, son decisiones que el gerente o cualquier otro jefe departamental debe solucionar al diario vivir de la organización.

- **Decisiones individuales**

Como su nombre lo dice, en este tipo de decisiones solo participa aquella persona que está al frente del cumplimiento de las actividades, existiendo tanto ventajas como desventajas para la toma de decisiones, en las ventajas tenemos que al ser una persona

encargada, las decisiones son mucho más rápidas y dando respuesta a tiempo a los problemas que se puedan presentar, en cambio en las desventajas tenemos que al no consultar y dejarse llevar por su intuición o experiencia, no se puedan saber si son las adecuadas o si van a tener eficacia al momento de responder a los diferentes escenarios que se vayan a presentar.

- **Decisiones de grupo**

Por otro lado, tenemos a las decisiones de grupo las cuales se enfocan en dar respuesta a conflictos o necesidades de manera grupal, ya sea entre asociados, comités, sindicatos y otras maneras de agrupaciones, en las cuales estos grupos están al frente de otras personas y son las encargadas de representar a las personas que serán las afectadas por las decisiones tomadas, también se las puede destacar por su importancia, ya que de ellas depende el correcto funcionamiento de las diferentes organizaciones.

4.4. Diagnóstico

Bravo Rojas et al. (2019) recalcan que “El diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades”. El diagnóstico empresarial es básicamente conocer la situación actual en la que la organización cumple sus funciones, en esta se analiza los ámbitos internos y externos, además que se da una visión en general mediante la implementación de la matriz FODA, la cual nos ayuda a diagnosticar de mejor manera cada uno de los campos que interviene en la organización.

Una de las ventajas al diagnosticar una organización es la de corregir a tiempo errores que se estén o se vayan a presentar en las operaciones de la organización, además que nos permite analizar diferentes cambios externos para realizar una buena toma de decisiones y consecuente a esto sacar provecho de diferentes situaciones que se puedan presentar.

4.4.1. Diagnóstico Interno

Bravo Rojas et al. (2019) nos dice que “Es el proceso para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, para referir la estrategia existente de la posición en que se encuentra la organización frente a la competencia”. El diagnóstico interno nos ayuda a saber si los procesos que se están realizando dentro de la organización son los correctos o consecuente a esto saber si están siendo mal

ejecutados, esto nos permite arreglar principalmente cosas a la interna y siguiente a eso buscar estrategias que a partir de nuestras fortalezas nos permitan ejecutar frente a la competencia.

Las fortalezas y debilidades de una organización son la base de donde se debe partir para analizar los diferentes procesos ya que desde aquí se puede saber si las cosas se están realizando de correcta manera o no, saber si las decisiones o acciones que se tomaron fueron las correctas para ayudar al fortalecimiento de la organización, si las cosas empiezan mal desde adentro, la situación no cambiara en el exterior.

4.4.2. Diagnóstico Externo

Bravo Rojas et al. (2019) informa que “Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar, tanto amenazas potenciales, como oportunidades”. Una vez analizado el interior de la organización se empieza hacia el exterior, en este diagnóstico nos permitirá evaluar el entorno de la empresa para buscar oportunidades y amenazas que puedan cambiar el rumbo de la organización, también nos permite identificar posibles influencias que puedan afectar, tanto en el rendimiento de nuestros colaboradores como influencias que puedan ocasionar situaciones de incertidumbre a corto y largo plazo.

Al diagnosticar el entorno externo de la organización, otra de las situaciones que se pueden presentar es la comprensión clara de las fuerzas externas que puedan recaer de mala manera en la organización, ya que al identificarlas la organización podría en teoría reaccionar de correcta manera y así mitigar los riesgos presentes, básicamente con el correcto diagnóstico externo, la organización está lista para adaptarse a constantes cambios y sobre todo mantener su competitividad a largo plazo.

5. METODOLOGÍA EMPLEADA

En la investigación planteada se aplicó un enfoque cualitativo puesto que principalmente se enfocó en realizar entrevista a los principales jefes departamentales además del gerente general para contar con una información más detallada, específica y concreta lo que facilitó un análisis profundo de la gestión del proceso administrativo y su impacto en la toma de decisiones, dando como enfoque general una comprensión integral y con bases sólidas para identificar y mitigar las problemáticas en los procesos actuales mediante estrategias sólidas y precisas para el avance efectivo y eficiente de

cada una de las fases que interviene. Este método de levantamiento de información asegura una comprensión integral y firme para identificar y corregir significativamente los errores detectados, mejorando la eficiencia en todos los procesos de la empresa EQR.

Método de investigación: Para este proyecto se utilizó el método cualitativo (entrevista), es decir, se enfoca en un solo tipo de metodología. Este enfoque permitió la comprensión integral del análisis del proceso administrativo para la toma de decisiones en la empresa EQR, contribuyendo a tener información más concreta y en menor tiempo.

Tipo de Investigación:

Exploratoria: Para entender el contexto y las características básicas de los procesos administrativos y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa.

Descriptiva: Para detallar y describir los procesos existentes, sus características y su impacto en los procesos administrativos.

Propositiva: Para proponer una herramienta de mejora de los procesos administrativo optimizada y basada en mejorar la toma de decisiones, partiendo de los hallazgos obtenidos.

Enfoque de Investigación:

- **Cualitativo:** Para la exploración profunda de los procesos administrativos y su incidencia en la toma de decisiones, logrando así obtener datos muy detallados a través de entrevistas al Gerente general y consiguiente a los jefes departamentales de toda la empresa EQR.

Técnicas de Investigación:

Revisión Documental

- Revisión de literatura y teorías relevantes sobre el proceso administrativo y la toma de decisiones, para contribuir en la argumentación de las bases teóricas de nuestra investigación.
- Análisis de documentos internos y fuentes bibliográficas de la empresa relacionados al proceso administrativo y la toma de decisiones.

Entrevistas Semiestructuradas:

- Con directivos y empleados clave de la empresa para comprender la situación actual y recoger sus percepciones sobre el proceso administrativo y su relación con la toma de decisiones.
- Preguntas abiertas que permitieron la flexibilidad en las respuestas y la obtención de información verídica y detallada.

Análisis de Procesos:

- Uso del análisis FODA.
- Uso de análisis PESTEL.
- Aplicación de FODA cruzado.

Análisis de datos:

- Análisis de los datos cualitativos extraídos de las entrevistas utilizando técnicas de investigación e identificación de problemáticas a mejorar.

Propuesta de Mejora:

- Desarrollo de estrategias de mejora de los procesos administrativos y toma de decisiones basada en los hallazgos y mejoras prácticas identificadas.

Pasos de la Metodología:

Fase de Revisión Teórica:

- Investigar teorías y estrategias existentes para mejorar el proceso administrativo y la toma de decisiones.
- Analizar documentación relevante de la empresa relacionados al proceso administrativos y su incidencia en la toma de decisiones.

Fases de Diagnóstico:

- Identificar al personal idóneo para aplicar la entrevista.
- Aplicar la entrevista al personal elegido.
- Recabar los datos obtenidos para su posterior análisis.

Fase de Análisis:

- Analizar los datos recolectados cualitativos.
- Analizar los procesos actuales.
- Identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora.

Fase de Propuesta:

- Recabar los datos necesarios post-análisis para la creación de la propuesta.
- Proponer estrategias de mejora del proceso administrativo para la toma de decisiones en la empresa EQR.

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. Resultado de la aplicación del instrumento (entrevista)

INSTRUMENTO PARA LA ENTREVISTA

OBJETIVO: Analizar las dimensiones del proceso administrativo para la toma de decisiones en la empresa EQR.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

La entrevista busca obtener datos sobre todos los aspectos del proceso administrativo que influyen positiva o negativamente en la empresa EQR, información crucial para el desarrollo del proyecto de investigación.

INTRODUCCIÓN DE LA ENTREVISTA

El objetivo de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso administrativo de la empresa EQR. Apreciamos su tiempo y dedicación. Usted ha sido seleccionado/a para esta entrevista debido a su extenso conocimiento en su área y porque consideramos que la información que nos brinde será de gran utilidad para nuestra investigación.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA

1. PLANIFICACIÓN

1. ¿Cuáles son los medios por los cuales están difundidos la misión y la visión?

“Los medios por los cuales la empresa difunde la misión y la visión son redes sociales, página web si hablamos del público externo, al interno se les socializa permanentemente en reuniones”.

Gerente General

“Están difundidos a través de la página web, a través de los carnets, a través de los sistemas internos y de los bocetos que tenemos a la interna de la empresa”.

Talento Humano

“Normalmente tenemos una digamos que una reunión y en esa reunión claro se recuerdan estos objetivos digámoslo de misión y visión y también normalmente se ven plasmados en archivos pdf o presentaciones”.

Compras y Proyectos

“La misión y la visión comúnmente se nos trasmite una vez que entramos a la compañía basado en eso esta los objetivo y los pilares que tiene la empresa al presente y al futuro”.

Contabilidad

“La misión y la visión de la empresa, como factor número uno en nuestra industria es mantener el mejor estándar de calidad de las rosas, estas están difundidas a través de canales oficiales de la empresa, también en reuniones y comités con todo el personal en general de la empresa”.

Post Cosecha u Operativo

“Es interno, no se publica y luego se van enterando por los canales oficiales”.

*Producción***2. ¿Cuál es el objetivo de la empresa?**

“El objetivo de nuestra empresa es ser la florícola líder del Ecuador y expandirnos aún más al exterior, siendo conocidos como una marca de excelente calidad en la producción de flores”.

Gerente General

“El objetivo principal que tiene la empresa es crecer, ser una de las florícolas más grandes del país y alojar gran cantidad de personas en trabajo y cumplir con todas las metas que se tiene”.

Talento Humano

“El objetivo de la empresa es proveer de la mejor calidad de flores a distintos mercados y ser rentables cuidando siempre la parte ambiental, social y obviamente el bienestar de todo el mundo que trabaja con EQR”.

Compras y Proyectos

Primero, económicamente hablando es ser rentables y con el tema de personal es ser consientes y ser recíprocos con lo que nos da la gente”.

Contabilidad

“El objetivo de la empresa es manejar una flor de calidad con muy buena propiedad, muy buenos costos y muy buena calidad esos son los tres kpis que nos mueven en si a toda la empresa y todas las áreas”.

Post Cosecha u Operativo

“El objetivo de la empresa es ser líder, con buena calidad de productos y estar a la vanguardia de entregar novedades a los clientes”.

Producción

3. ¿Cuenta con un plan estratégico para lograr cumplir los objetivos?

“Si, la empresa cuanto, con planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos, además que esta se la renueva constantemente según las necesidades que se vayan presentando”.

Gerente General

“Si, la empresa cuenta con un plan estratégico para cada departamento y de forma en general”.

Talento Humano

“Si, si tenemos”.

Compras y Proyectos

“Si, anualmente se genera los planes estratégicos y los objetivos que se quiere llegar”.

Contabilidad

“Hacemos cada dos años una planeación estratégica en la empresa para planear objetivos cada dos años, entonces recién el año pasado hicimos para los próximos dos años en el cual nos trazamos una meta de llegar a 250 hectáreas hasta el 2025 pero ya lo cumplimos este año, entonces vamos bastante bien”.

Post Cosecha u Operativo

“Claro que sí”.

Producción

4. ¿Fue considerado usted para la construcción del plan estratégico?

“Yo soy la cabeza en la elaboración de los planes estratégicos que se manejan en toda la empresa”.

Gerente General

“Si fui considerado para la creación del plan estratégico”.

Talento Humano

“Si, así es”.

Compras y Proyectos

“Si, comúnmente todas las gerencias entramos a determinar las estrategias y nosotros a nuestros subalternos”.

Contabilidad

“Claro”.

Post Cosecha u Operativo

“Claro, siempre hay una reunión para hacer un plan estratégico anual en el sentido de ver que es lo que vamos a sembrar, a donde apunta la empresa, cual es el crecimiento económico, cuanto vamos a crecer en superficie y cuáles son las metas a cumplir en producción”.

Producción

5. ¿Se socializó el plan estratégico a todos sus colaboradores y mediante qué canal lo realizo?

“Claro, constantemente se les socializa en reuniones que se tiene entre las cabezas de los diferentes departamentos y estos están encargados de difundirlos jerárquicamente”.

Gerente General

“Si se sociabilizó, se lo hizo a través de reuniones y exposiciones”.

Talento Humano

“En mi caso con el tema de compras porque yo hago compras y proyectos es básicamente con el equipo que yo tengo de compras que es mediante correo electrónico óseo mensaje escrito y por supuesto conversación”.

Compras y Proyectos

“Comúnmente el canal oficial es verbal y el segundo es un correo donde el verbal es más explícito para la comunicación”.

Contabilidad

“No, el tema del plan estratégico solo llega al esquema gerencial es más que todo en la parte de las gerencias”.

Post Cosecha u Operativo

“El plan estratégico se socializó en el sentido de tener un borrador y luego se lo pule para entregar unas memorias y se hace reuniones con cada departamento para que tengan claro que es lo que queremos cumplir como metas mínimas”.

*Producción***6. ¿Qué acciones considera que son necesarias para lograr cumplir las metas?**

“Como gerente pienso que la primera acción que debo tomar es tener una buena planificación de metas y objetivos, consiguiente a eso supervisar que cada jefe departamental cumpla con sus responsabilidades y deberes para que la empresa pueda ser eficiente en todos sus procesos”.

Gerente General

“La primera acción es la planificación, una buena organización, que este cada personal que pertenece a EQR tiene que estar enfocado justamente en el plan estratégico y en los objetivos que tiene cada departamento y la empresa en general”.

Talento Humano

“O sea lo primero claro que todo el personal de EQR entienda a donde queremos llegar y como tenemos que entregar y luego claro ahí si viene el esfuerzo de cada uno en ser

ordenados en su trabajo, en cumplir los pilares de la empresa digamos que en seguir manteniendo esta misión que es al final proveer la mejor calidad siendo rentables”.

Compras y Proyectos

“Yo creo que la primera base es la comunicación y de ahí ir haciendo un seguimiento de los propósitos que se hacen”.

Contabilidad

“Disciplina, nosotros tenemos 7 pilares fundamentales como el sentido común, la honestidad, la lealtad, la pasión o sea creo que son los pilares que nos ayudan un montón para poder conseguir todo lo que nos estamos planteando”.

Post Cosecha u Operativo

“El compromiso de cada uno de los departamentos en sus áreas, que estemos engranados con un solo pensamiento que es triunfar”.

Producción

7. ¿Cuáles son las políticas empresariales de la empresa EQR?

“Como políticas en la empresa EQR tenemos la ética, la honestidad, comunicación y el buen trabajo, ya que todo esto no solo ayuda a la empresa a ser eficiente, sino que también ayuda a que los trabajadores se sientan comprometidos a dar su 100% en las diferentes labores que desempeña día a día”.

Gerente General

“Tenemos varias políticas, la primera es el trabajo con ética, la política de nosotros es la ética, es muy importante, que se desglosa en cada pilar de la empresa, es el sentido común, la organización, la planificación, le lealtad, honestidad y todas esas que van generando una política para nosotros”.

Talento Humano

“Las políticas empresariales, básicamente claro siempre tener el criterio para decidir bien las cosas, luego de eso claro el análisis que tiene que hacerse de cada uno de los proyectos o de las inversiones que se tienen que hacer sea siempre pensando en el beneficio de todos y digamos que esos”.

Compras y Proyectos

“Las políticas, bueno tengo 5 que no me se concretos, pero tenemos pilares más que políticas que es honestidad, comunicación, buen trabajo y otros dos que no los tengo en mente”.

Contabilidad

“Tenemos política para todo, como políticas de trabajador, laboral, pero en si nuestra política general es siempre ser muy correctos siempre ser muy honestos”.

Post Cosecha u Operativo

“Honestidad, tratar bien a las personas, empoderamiento de trabajo, pasión por lo que hacemos, sentido común y ser triunfadores”.

Producción

8. ¿Usted considera que los recursos (materiales, financieros) son asignados de manera equitativa en todas las áreas?

“Como gerente realizo las asignaciones de recurso de una manera equitativa y según las necesidades que tenga cada departamento”.

Gerente General

“Si, de acuerdo con una planificación que se lo hace, cada departamento presenta sus necesidades, sus objetivos y en base a eso se asigna los presupuestos necesarios, tanto financieros como humanos”.

Talento Humano

“Si, si claro que sí”.

Compras y Proyectos

“Si, si comúnmente mantenemos con el dueño reuniones financieras donde se determinan los recursos tanto para la función como tal y para el factor humano”.

Contabilidad

“Si, si no tuviéramos el material necesario no podríamos procesar o exportar, como en toda empresa o en toda organización siempre queremos más, pero se tiene lo necesario para realizar el trabajo correcto”.

Post Cosecha u Operativo

“Si, todos los departamentos nos manejamos en base a un presupuesto que es lo que nos da el resultado de ser eficientes para que haya una ganancia al final del día para la empresa”.

Producción

9. ¿Usted está al tanto si se realiza la actualización constante en el plan estratégico?

“Claro, el plan estratégico se actualiza cada dos años o según las necesidades que se vayan presentando”.

Gerente General

“Claro, nosotros el personal y más que todo, los ejecutivos de la empresa con el gerente general y el dueño de la empresa realizamos planes estratégicos o su actualización cada dos años, entonces estamos en constante desarrollo de cada objetivo”.

Talento Humano

Si, si se realiza más o menos pienso que nosotros lo estamos revisando casi que dos veces por año”.

Compras y Proyectos

“Si, en las reuniones o comités que comúnmente lo llamamos nosotros, ahí nos enteramos y tenemos lineamientos”.

Contabilidad

“Claro, es más tenemos un seguimiento en el cual por objetivos o por los kpis de cada departamento vamos viendo el avance semestral y luego anual”.

Post Cosecha u Operativo

“Si claro, siempre estamos en comunicación si hay algún cambio, si hay un cambio para clientes, un cambio de área de mercado, un cambio en el sentido de sembrar variedades nuevas”.

Producción

2. ORGANIZACIÓN

1. ¿Considera que el organigrama estructural tiene las unidades o áreas necesarias?

“Como una empresa que está constantemente creciendo, pensaría que aún nos falta mejorar nuestro organigrama, pero con el que contamos actualmente estamos realizando una correcta labor”.

Gerente General

“No, ese es una pequeña debilidad que aún tenemos nosotros, está en construcción, no tenemos la estructura idónea aun, somos una estructura bien débil en comparación a otras empresas del sector que tienen una estructura más pesada, un poco más exagerada, pero nosotros no llegamos a un punto medio todavía, estamos en la etapa de construcción”.

Talento Humano

“Si, si tiene”.

Compras y Proyectos

“Si, si la compañía ha ido creciendo los últimos años entonces ha ido modificándose, siempre está en revisión, pero tenemos que ir viendo más el futuro de la compañía entonces pensaría que al momento esta adecuado, pero si es necesario la apertura de alguna otra área como tal”.

Contabilidad

“Nuestra estructura no, es demasiado liviana para el tamaño de nuestra empresa, normalmente en una empresa de esta magnitud que son 200 hectáreas tienen una estructura mucho más fuerte”.

Post Cosecha u Operativo

“Si, tenemos un esquema piramidal, que abarca la presidencia, gerencia, sub directores, jefes de áreas, va lo que es dentro de la empresa optimizando recursos administrativos para que así sea una economía de escala que funcione de la mejor manera posible”.

Producción

2. ¿Desde su punto de vista considera que los niveles jerárquicos dentro del organigrama de la empresa están jerarquizados de manera correcta?

“En cierta manera se podría decir que el organigrama que tenemos está bien jerarquizado, aunque se podría decir que también se lo puede mejorar para ser más eficientes”.

Gerente General

“No, tampoco hay ya que todavía siguen existiendo huecos que cubrir, funciones que asignar, entonces igual sigue lo mismo de la anterior pregunta, estamos en una fase de construcción del tema del organigrama”.

Talento Humano

“Si, están correctos”.

Compras y Proyectos

“Si, si están jerarquizados correctamente”.

Contabilidad

“Si, pero aún sigue siendo inferior a lo que deberíamos tener”.

Post Cosecha u Operativo

“Creo que se eligen a las personas más idóneas para los puestos de ejecutivos y sub alternos”.

Producción

3. ¿Tienen establecidos los grupos de trabajo?

“Si, cada departamento tiene su grupo de trabajo.”

Gerente General

“Si, si están establecidos los grupos de trabajo”.

Talento Humano

“Si, claro que tenemos”.

Compras y Proyectos

“Si, se maneja más por una diferencia de producción y administración así esta diferenciado”.

Contabilidad

“Si”.

Post Cosecha u Operativo

“Claro que sí”.

Producción

4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción del trabajo en equipo?

“Desde mi punto de vista, el nivel de satisfacción es mayor a los esperado, se podría decir que es un 10 de 10”.

Gerente General

“En escala del 1 al 5, 5”.

Talento Humano

“En mi caso muy bueno, si”.

Compras y Proyectos

“Yo pensaría que eso si hay que evaluarlo por diferente persona, hablo en mi caso está en un nivel muy alto el tema de satisfacción”.

Contabilidad

“Esa es una de las cosas que en este año vamos nuevamente a empezar a medir la satisfacción del personal, no solo la parte administrativa sino también de la operativa, hicimos unas encuestas en tiempo pasado en la parte operativa y el nivel de satisfacción de las personas está bordeando el 89 – 90% de satisfacción pero en la parte administrativa no lo hemos hecho, creo yo que la gente de la parte administrativa está demasiado contenta porque todos tienen claro las funciones que tienen que hacer”.

Post Cosecha u Operativo

“Siempre hay las perezas que limar, del 100% es complicado lograr, pero en un 99% estamos encaminados y conversando sintonizada mente en un bien común para tener resultados positivos”.

Producción

5. ¿Existe la correcta división de funciones de acuerdo a su perfil?

“En los puestos importantes si están divididos según sus perfiles profesionales, mientras que jerárquicamente en los puestos consiguientes están divididos de acuerdo a la experiencia y sus diferentes habilidades que llegan a demostrar”.

Gerente General

“Si, si están divididos de acuerdo a su perfil sus funciones”.

Talento Humano

“Si, correcto”.

Compras y Proyectos

“Si, si esta adecuado”.

Contabilidad

“No de acuerdo al perfil de acuerdo a las funciones del cargo, obviamente en cada cargo se busca tener los perfiles idóneos o adecuados, pero ejemplo en la parte de post cosecha casi no contrato gente externa, trato de promover a la gente que se está desarrollando en la base”.

Post Cosecha u Operativo

“Si, sí, creo que todos tenemos una carrera o especialización donde nos dan la pauta, además de la experiencia para poder hacernos cargo de la responsabilidad que tiene cada una de la empresa”.

Producción

6. ¿Cómo establece que actividades debe realizar cada uno de los empleados?

“Dentro de mi ámbito, yo establezco objetivos y metas que cada departamento debe realizar en un plazo definido, ellos se encargan de establecer las actividades que se deben cumplir en sus departamentos para alcanzarlos, claro siempre bajo mi supervisión”.

Gerente General

“De acuerdo al manual de funciones”.

Talento Humano

“O sea hacemos análisis global de todo lo que se necesita y luego vamos viendo cosas específicas y claro a cada uno dependiendo de sus habilidades o sus digamos que las cosas que saben hacer mejor se les va asignando las tareas”.

Compras y Proyectos

“Basado en el trabajo y en las funciones que tengamos”.

Contabilidad

“Se tiene delimitado cada parte del proceso y en cada parte, función o cargo entonces de acuerdo a la necesidad se le distribuye a la gente el trabajo según las necesidades, por lo cual hay muchos empleados que son polifuncionales y de igual manera se les ve reflejado en el salario”.

Post Cosecha u Operativo

“De alguna manera por el negocio de rosas que ya tiene años, ya más o menos están establecidos las labores de cada trabajador, se desglosan labores según las áreas y a lo que deban cumplir cada uno de los departamentos”.

Producción

7. ¿Si el jefe del área no se encuentra, hay alguien que desempeñe su cargo?

“En mi caso, siempre estoy a disposición de la empresa, pero también cuento con un backup que está entrenado y listo para intervenir cuando sea necesario”.

Gerente General

“Si, siempre para cada puesto tenemos un backup entrenado o asignado”.

Talento Humano

“En mi caso he si claro, si”.

Compras y Proyectos

“En mi área si hay una segunda abordo”.

Contabilidad

“Claro, yo tengo mi backup y todos deben tenerlo para que la empresa continúe y los procesos fluyan”.

Post Cosecha u Operativo

“Si, siempre se establece primero las actividades que se van a realizar el día, la semana los 15 días que posiblemente se va a estar de vacaciones, se deja ya programado actividades, entonces hay supervisores que llamamos nosotros ya de áreas que tienen ya claro su trabajo, a la vez de la revisión del jefe superior”.

Producción

8. ¿Existe una brecha salarial entre los niveles jerárquicos y los demás departamentos?

“Claro, si existe, ya que cada uno tiene actividades, acciones, responsabilidades y obligaciones de las cuales depende sus remuneraciones, además que en casos de alta satisfacción se gana incentivos monetarios adicionales”.

Gerente General

“Si, si existen brechas salariales”.

Talento Humano

“Pienso que sí”.

Compras y Proyectos

“Existe una brecha salarial”.

Contabilidad

“Claro, hay brechas distintas y al ser una estructura muy liviana son brechas que son son extensas, pero igual la remuneración de cada puesto de trabajo es muy gratificante”.

Post Cosecha u Operativo

“No sería brecha, es de acuerdo al cargo y responsabilidades que cada uno gana y hay un presupuesto que se tiene para cada área o para cada puesto”.

Producción

3. DIRECCIÓN

1. ¿Considera que al ejecutar un plan se tienen claro el objetivo que se está persiguiendo y por qué?

“Si no se sabe que se quiere alcanzar, sería imposible de ejecutar las actividades y aun menos cumplir los objetivos, por lo cual cada plan debe estar claro y siguiendo los procesos necesarios para su correcto alcance”.

Gerente General

“Si, en cada plan que se ejecuta está claro el objetivo, por ejemplo, tomando en cuenta el departamento de recursos humanos, el objetivo principal es la rotación de la gente, entonces ese es un plan que nosotros tenemos, el objetivo es claro y está planeado justamente para que se pueda conseguir”.

Talento Humano

“Si claro que sí, si porque si no se tuviera claro el objetivo no puede hacerlo”.

Compras y Proyectos

“Si, lo tenemos claro en las reuniones de estrategias como hablamos, ahí se define el objetivo”.

Contabilidad

“Si no tendríamos claro el objetivo no tendríamos plan, el plan obviamente se ejecuta luego de haber planteado nuestro objetivo”.

Post Cosecha u Operativo

“Si, el programar, el hacer una nueva empresa o una nueva área de producción esta de ante mano revisado costos y que tan viable puede ser, que tan fácil o difícil puede ser, que tiempo tenemos para realizarlo y en concreto la meta es siempre que esto sume para triunfar”.

Producción

2. ¿Cuál es el proceso que utiliza para la toma de decisiones?

“Se realiza una reunión en conjunto con todos los jefes departamentales, se recauda la información necesaria, ya sea inquietudes, problemáticas o inconvenientes que se tengan, y a partir de eso se toman las decisiones adecuadas para que estas no afecten de gran manera a la empresa”.

Gerente General

“Para la toma de decisiones primero se recaba toda la información necesaria, se la analiza, se la socializa y se toma una decisión”.

Talento Humano

“Normalmente se ponen como nuevo proyecto las cosas y claro ahí se juntan todos los departamentos (producción, post cosecha, ventas, administración, toda la parte financiera) y con eso se logra hacer una sola toma de decisiones”.

Compras y Proyectos

“El proceso como tal es analizado en conjunto con el equipo pro la decisión la tomó yo”.

Contabilidad

“En sí, es que todo depende de a qué nivel de decisiones nos referimos las del macromanager o un micromanager y se realiza un foda para ver cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles para tomar una decisión”.

Post Cosecha u Operativo

“A veces la toma de decisiones es día a día, por condiciones de clima, sobre todo, si hablamos de construcción lo tomamos en función de que fechas pico queremos que nos salga la flor, y luego ya se va planificando”.

Producción

3. ¿Considera que las decisiones tomadas en la empresa son las adecuadas?

“Claro que sí, si no fueran las decisiones adecuadas no estaríamos donde estamos actualmente”.

Gerente General

“En un 90% si, tal vez en un 10% nos toque todavía corregir”.

Talento Humano

“Si”.

Compras y Proyectos

“Si”.

Contabilidad

“Si, totalmente”.

Post Cosecha u Operativo

“La empresa tiene como 28 años en el mercado, hemos crecido los últimos 10 años y pienso que las decisiones que se han venido tomando en el sentido de crecer, de producir y de contratación de personal estamos dentro de la normativa que va bien”.

Producción

4. ¿Piensa usted que existe liderazgo en la empresa y en cada área de trabajo?

“Pienso que sí, partiendo de mi existe un liderazgo eficiente hacia las diferentes áreas de trabajo, y por supuesto que cada área tiene un buen liderazgo, si no la empresa no funcionaría correctamente y las funciones no se realizarían de correcta manera”.

Gerente General

“Si, si hay un liderazgo en cada área de trabajo”.

Talento Humano

“Si, si”.

Compras y Proyectos

“Si”.

Contabilidad

“Como en todo trabajo que manejas gente y al crear potencial junior es contratar siempre profesionales nuevos, lo que nunca aprenden es a manejar gente eso no lo aprenden en ningún colegio o en ninguna universidad y yo creo que en la empresa el liderazgo en las

partes gerenciales es sumamente bueno desde la cabeza desde el dueño y lo que estamos trasladando es a mejor a nuestros líderes de los mandos medios para que se sientan mucho más comprometido”.

Post Cosecha u Operativo

“Claro que sí, debe haber un liderazgo para poder tener los resultados positivos”.

Producción

5. ¿Cuál es su opinión al considerar la importancia del liderazgo?

“El liderazgo es fundamental, aun mas hablando en puesto de alto nivel y que manejen personas, ya que si no se sabe liderar no se podría lograr que los trabajadores cumplan con los objetivos y metas planteadas, ya que no tendrían el liderazgo para ejercer, motivar y llevar los procesos correctos”.

Gerente General

“Se podría decir que el liderazgo es lo más importante en general para la empresa y para cada área, porque con un buen liderazgo se enfoca bastante en cumplir las metas, cumplir los objetivos, en que el capital humano este trabajando acorde, tenga los suficientes recursos y tenga la eficiencia para conseguirlos”.

Talento Humano

“O sea todos los departamentos y no solo los departamentos si no, no importa el nivel en que cada uno este, debe tener gente que funge como líder y que son líderes, y ¿por qué?, porque claro, ellos son los que siguen llevando el mensaje de cómo hay que seguir creciendo juntos, entonces claro todos en algún lado debemos ser líderes y los que no en algún momento deben desarrollar esa habilidad”.

Compras y Proyectos

“Yo creo que es la base fundamental o sea que tipo de liderazgo usamos en cada área, cada área es muy diferente entonces es muy importante”.

Contabilidad

“Uff 200%, el liderazgo viene enfocado en todo, en plantear tus kpis, en cumplir tus metas, en cumplir tus propósitos, es que la gente está contenta y satisfecha de trabajar para que tenga las ganas de hacer las cosas y no obligada por una remuneración”.

Post Cosecha u Operativo

“Tener metas claras, saber llegar a la gente, eso le hace a un líder y a su vez tener cabeza para poder interrelacionar todas las ideas que pueda tener los colaboradores y sacar un concepto común y trabajar por ese concepto que debe ser positivo”.

Producción

6. ¿Cómo ayuda al miembro del equipo a levantar la autoestima personal como laboral?

“Con incentivos por su correcto trabajo, con agradecimientos, con una buena comunicación y sobre todo motivarles a realizar un buen trabajo en sus diferentes áreas, ya que el bienestar de ellos, es el bienestar de la empresa”.

Gerente General

“Siempre es bueno tener conversaciones, enterarse de problemas tal vez un poco de índole personal o crear confianza entre trabajadores, motivarles, conversar, darles el espacio que tal vez no tenga y motivarlo para que se sienta mejor”.

Talento Humano

“Normalmente en mi caso yo tengo siempre reuniones con mi equipo y claro con ellos siempre se felicita las cosas que están bien, claro las que no están bien se trata de buscar soluciones para que ellos no se desanimen, pero básicamente es un tema de comunicación asertiva”.

Compras y Proyectos

“Yo creo que también es básico eso porque si no estamos bien donde trabajamos no rendimos como debemos”.

Contabilidad

“Yo si en esta parte converso mucho con ellos tengo una empatía muy fuerte con la gente y primero intento siempre conocerlos mucho para saber cómo puedo colaborar como puedo ayudar, obviamente hay cosas que más allá no podemos intervenir ya se pasa de la raya que nosotros podamos hablarla o tratarla, pero para mí si es fundamental tener mucha empatía con ellos y entenderlos”.

Post Cosecha u Operativo

“Con charlas de motivación, con reuniones técnicas, festejando sus cumpleaños, mencionándoles lo que es la empresa, mencionándoles los beneficios que tienen, como por ejemplo una buena estabilidad económica, pagos justos, y estar dentro de la ley para que ellos estén bien”.

Producción

7. ¿Qué le hace sentir a usted motivado al hacer sus funciones diarias laborales?

“Principalmente me gusta hacer lo que hago, segundo, hacerle sentir orgullosa a mi familia y tercero, hacer que la empresa sea una de las más importantes y reconocidas en el mercado nacional e internacional”.

Gerente General

“El principal motivo es mi familia, el segundo mi vida profesional y el tercero es el sacar adelante mi departamento y la empresa justamente para cumplir con el objetivo que se mencionó”.

Talento Humano

“Lo primero es la familia porque uno trabaja por la familia y por uno mismo y luego de eso claro digamos que la pasión que uno tiene por el mismo negocio o por la empresa en la que esta y claro seguir creciendo”.

Compras y Proyectos

“Tener el liderazgo propio es decir que yo pueda manejarme yo sola y pueda tomar decisiones sola”.

Contabilidad

“Primero a mí me apasiona lo que hago la verdad, no te puedo decir trabajo en lo que me gusta yo aprendí de mi mentor que trabajo en lo que soy bueno para poder gastar en lo que me gusta”.

Post Cosecha u Operativo

“Yo creo que, si hablamos en lo personal, es un reto, si hablamos en lo profesional me gusta ganar”.

Producción

8. ¿Considera que existe una socialización adecuada del reglamento, política, entre otros que están vigentes en la empresa?

“Tienen que estar socializados correctamente en toda la empresa, toda persona que labora debe realizar sus actividades dentro del reglamento, política y normas que la empresa establece en la ejecución de cada una de las actividades”:

Gerente General

“Bueno al ser una empresa que está en constante crecimiento, acelerado, actualmente no tenemos el mejor mecanismo para poderlo difundir, pero si hay que crear un mecanismo más actual, más innovador y que este acorde a la realidad actual para poderlo difundir y que todas las personas estén enteradas”.

Talento Humano

“Si, claro nosotros tenemos algunos sellos específicos de entidades que nos periten justo exportar para ciertos cliente o países y que claro ellos nos exigen que de alguna manera que esta sociabilización sea fuerte y a todo nivel entonces todos los años se hace esta sociabilización”.

Compras y Proyectos

“Si, si esta sociabilizada”.

Contabilidad

“Si, inclusive nosotros tenemos certificaciones internacionales que van bien pegadas a la parte socioambiental, socioeconómica y tenemos con ellos revisiones cada 6 meses o cada año para velar por el bienestar de los trabajadores como de la empresa”.

Post Cosecha u Operativo

“El departamento de talento humano son los encargados de difundir los reglamentos de la empresa desde el momento que realizan la contratación, también se las socializa en reuniones, pienso que está bastante difundido lo que es la empresa y sus normas”.

Producción

9. ¿Cuál es el medio o canal por el cual usted se entera de un comunicado de la organización?

“Normalmente yo comunico cualquier situación mediante correo electrónico ya que es una plataforma de comunicación formal, pero también se puede enviar un mensaje por WhatsApp o por último una llamada telefónica”.

Gerente General

“Chats internos, netamente chats internos (WhatsApp, correos electrónicos)”.

Talento Humano

“Por correo normalmente”.

Compras y Proyectos

“En los comités que tenemos”.

Contabilidad

“Vía correo electrónico siempre es el método que manejamos a la interna de manera formal digamos en este caso para cambios, sugerencias o cualquier notificación que tengamos en la empresa”.

Post Cosecha u Operativo

“Correo”.

Producción

4. CONTROL

1. ¿Cuál es la forma con la que usted evalúa que cada proceso se haya llevado correctamente?

“Mediante el cumplimiento de objetivos, ya que yo les doy un tiempo límite en el cual deben presentarme el cumplimiento de cada uno de ellos, caso contrario se evalúa el por qué no se cumplió y se toman las decisiones pertinentes, también se les evalúa constantemente con diferentes métodos y plataformas que por obvias razones no las puedo decir”

Gerente General

“Yo utilizo un método que se llama splits, son tareas o proyectos que tienen corta duración, entre 15 y 21 días, se van evaluando y verificando que sean funcionales al final”.

Talento Humano

“Bueno hay algunos sistemas, pero en nuestro caso claro nosotros tenemos un sistema de procesos de un programa que tenemos y claro ahí se puede ver cuál es el avance de cada una de las tareas”.

Compras y Proyectos

“Comúnmente los controles se definen ya en los puntos finales, en mi caso entrega de balances, entrega de impuestos, etc. Ahí se mide”.

Contabilidad

“Cada área se maneja con Kpis por ejemplo, yo tengo factores de costos, mano de obra, materiales, el rendimiento los cuales en base de eso me piden a mí los informes de área en cada puesto de trabaja tienen establecido que todos cumplan un rendimiento mínimo para lo que son contratados”.

Post Cosecha u Operativo

“Tenemos una data donde se revisa información de producción, de aplicaciones de productos, uso de productos y de ahí se saca un reporte para ver cómo vamos con lo que es, si hablamos netamente de producción si estamos cumpliendo las metas que se establecieron”.

Producción

2. ¿Qué estrategias utiliza para verificar que los colaboradores de la empresa están realizando las actividades que le corresponde?

“Con plataformas de control, con kpis de rendimiento, con logro de metas, y sobre todo si los colaboradores no realizan las actividades que les corresponde, la empresa no fluye, entonces se sabe que las actividades no se están cumpliendo adecuadamente”.

Gerente General

“Ya, nosotros tenemos sistemas de control, en este caso software, el mismo sistema interno de recursos humanos, herramientas como Miro, como Microsoft To Do y Slack”.

Talento Humano

“Claro lo primero el tema de los costos que todo funcione bien en el tema costos y luego claro ir y conversar con ellos, ver y visitar, si piden alguna cosa que sea diferente, claro preguntar para qué es y digamos que verificar mucho que es lo que están haciendo”.

Compras y Proyectos

“Hago revisiones en el sistema, que se cumplan las políticas establecidas y los procedimientos”.

Contabilidad

“No es estrategia, diseñamos un sistema en el cual nos arroja a diario el rendimiento de cada uno de los trabajadores con eso se puede medir”.

Post Cosecha u Operativo

“En mi caso, visita a las fincas, revisión de actividades, hablar con el personal, hablar con el jefe de finca para saber hasta dónde vamos con los avances y cumplimiento de las labores diarias que se tienen que hacer”.

Producción

3. ¿De qué manera verifica que cada uno de los departamentos tenga el rendimiento adecuado?

“Como ya mencioné anteriormente, con el cumplimiento de objetivos, si el departamento no tiene el rendimiento adecuado, las metas no se cumplen, por siguiente los objetivos son inalcanzados, a partir de eso, se indagan las causas y se toman medidas necesarias para que ya no vuelva a pasar esos inconvenientes”.

Gerente General

“Por cada cumplimiento de los objetivos o de las funciones asignadas, en los tiempos adecuados”.

Talento Humano

“Todos tienen indicadores de desempeño, entonces todos tienen esos indicadores con los cuales se puede evaluar en todos los aspectos que se tiene que evaluar”.

Compras y Proyectos

“Bueno, eso no está en mi área, está dentro del área de la gerencia general entonces el debería darnos los parámetros”.

Contabilidad

“Cada área o cada puesto de trabajo tiene asignado su gente de acuerdo a sus actividades, por ejemplo en post cosecha tienen equipos que tienen que hacer x cantidad de mallas al día y de acuerdo a eso es lo que ellos se desarrollan depende también de los nuevos la cantidad que se les pide, hay casos que la gente no puso rendimiento y lo que hacemos es revisar que la capacidad inicial este bien hecha y si no estuvo bien hecha la reforzamos y después vemos si es un tema de actitud o aptitud y tomamos las medidas necesarias”.

Post Cosecha u Operativo

“En base a un plan ya establecido con anterioridad, de ahí se va desglosando que se está cumpliendo y que nos falta”.

Producción

4. ¿De lo que usted tiene conocimiento qué normas existen que ayuden a identificar el rendimiento de cada trabajador?

“Como Gerente yo identifico el rendimiento de cada departamento, entonces destacando eso, las normas que establezco para identificar el rendimiento de cada departamento es mediante informes constantes de las actividad que estas realizan, de las problemáticas encontradas y partiendo de eso analizo si el rendimiento es el adecuado, caso contrario realizo reuniones con todos y analizo las diferentes situaciones que puedan tener para darles un correctivo a tiempo, lo importante es que el rendimiento sea el 200% si es posible”.

Gerente General

“Ahí si me puso a pensar, puede ser la entrega de las funciones, la responsabilidad y que no se cometan errores”.

Talento Humano

“O sea dentro del reglamento todos tienen el tema de los rendimientos entonces sí está claro esas son las normas primeras y esos son los que indican cual es el rendimiento de cada uno”.

Compras y Proyectos

“Mas es un tema de producción, entonces más está basado en tipo de producción, número de tallos, etc.”.

Contabilidad

“No tengo una norma, lo que tengo estandarizado es un rendimiento o una cierta cantidad por cada puesto de trabajo”.

Post Cosecha u Operativo

“Se llaman kpis, que son ya parámetros establecidos de rendimiento, es donde les valoramos”.

*Producción***5. ¿Cuándo detectan errores en las actividades qué acción correctiva toman?**

“En mi caso, hablando de los jefes departamentales, lo primero que hago es llamarles la atención, indagar cual fue la causa del error, y si los errores continúan, se cambia al jefe del departamento con alguien que tenga la capacidad de cumplir con las responsabilidades y tareas”.

Gerente General

“Primero se le comunica al personal o a la persona el error que cometió, se le hace ver el problema, lo que puede tal vez llegar acontecer, se toman medidas para la retroalimentación de las funciones o del problema que haya generado para que no vuelva a ocurrir”.

Talento Humano

“Depende mucho de qué es lo que digamos en lo que se ha fallado, en todo caso la primera opción siempre es conversar con el trabajador para arreglar las cosas, porque estamos para solucionar no para crear más problemas”.

Compras y Proyectos

“En el tema administrativo es más volver a capacitar a las personas y si hay residencia a pesar de las capacitaciones vamos a hacer llamados de atenciones, pero no hemos llegado a ese punto todavía”.

Contabilidad

“Ver de raíz cual es el problema, no funcionamos de una manera de apagar incendios lo más fácil es apagar incendios, pero siempre hay que ir a la fuente, que falla tuvo el proceso para encontrar ese error, corregir el proceso para que no se vuelva a repetir el problema, pero en si lo último que hago es apuntar con el dedo a la persona que se equivocó sino más bien de buscar soluciones”.

Post Cosecha u Operativo

“Cuando se detecta errores, si es humano se analiza que paso y se da una nueva oportunidad, si es de planificación hay una reunión a sí mismo para analizar la falla y su consecuencia y sus posibles soluciones”.

Producción

5. TOMA DE DESICIONES

1. ¿Qué criterios utiliza la empresa EQR para tomar decisiones estratégicas?

“La principal es la recopilación de información, esto se lo hace en reuniones, meets y conversatorios con los diferentes encargados de los departamentos, segundo se analizan las causas y efectos que puedan llegar a tener cada una de las posibles decisiones y finalmente se llega a la decisión en conjunto y se la aplica”.

Gerente General

“El primer criterio que se toma, es generar una reunión con toda la parte ejecutiva de la empresa, se le socializa, se toman opiniones, puede ser una lluvia de ideas de acuerdo a la estrategia que se vaya a tomar y se opta por la mejor idea”.

Talento Humano

“Siempre normalmente el tema de que es lo que le hace bien o no a la empresa, hablando de crecimiento y hablando de la parte financiera y luego claro todos los que estamos involucrados como trabajadores de EQR, para que todos tengan bienestar”.

Compras y Proyectos

“Está basado en la producción y mercado”.

Contabilidad

“Primero saber dónde estamos eso es clarísimo, donde estamos posicionados, a donde queremos llegar y basado en que queremos llegar o sea dar soluciones a mediano, corto y largo plazo obviamente las decisiones implícitas en el negocio es tener un musculo medio fuerte que las decisiones siempre son crecer o direccionarnos al mercado”.

Post Cosecha u Operativo

“La necesidad de mercado principalmente”.

Producción

2. ¿Cómo se involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones en la empresa EQR?

“Siempre es bueno escuchar a los colaboradores, más que nadie ellos saben todo lo que pasa dentro de la empresa, por lo cual constantemente se acepta sugerencias y se escucha las inquietudes que estos lleguen a tener, partiendo de eso, se analiza y se incorporan las sugerencias más adecuadas a la toma de decisiones, claro siempre se los analiza en conjunto con el directorio”.

Gerente General

“De la misma manera, se reúnen, se comenta la estrategia y se absorbe todas las ideas positivas que puedan existir”.

Talento Humano

“A las partes gerenciales siempre se las involucra, digamos que a manos medias pienso que a la final siempre siguen lo que ya se decide en el directorio”.

Compras y Proyectos

“Mas que involucrados están comunicados y claro no, dependemos de la gente y de su buen trabajo para poder llegar a los objetivos”.

Contabilidad

“En las partes de jefatura o gerencia 100% porque estas partes son las que toman las decisiones se forma un directorio en conjunto con todos más el CEO y se toman las decisiones más el tema de planeación o todo tema de estrategias, una vez que tenemos el norte claro empezamos a ejecutar y a medida que vamos ejecutando vamos creciendo en lo que queremos crecer”.

Post Cosecha u Operativo

“A los empleados en la parte ejecutiva, prácticamente se hace cabeza con los directores departamentales donde se lleva inquietudes y se las canaliza para hacer un solo concepto”.

*Producción***3. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para la toma de decisiones?**

“Principalmente, yo uso un software de análisis de datos”.

Gerente General

“Bueno, nosotros nos basamos bastante en el tema de datos, de analítica, una de las herramientas, bueno siempre nos basamos en el Excel y más o menos en el dashboard de datos de métricas, y kpis en general”.

Talento Humano

“O sea el análisis de mercado, las herramientas financieras, los balances, los estudios de mercado obviamente, los costos, esas”.

Compras y Proyectos

“Pensaría que es un análisis de mercado como acabe de decir, es venta – producción”.

Contabilidad

“Indicadores económicos o sea siempre se debe ver el PYG que es el indicador más grande en la parte económica, si tu PYG es positivo entonces sabes que la empresa está bien manejada y si es negativo no está bien manejada y no vas a poder tomar decisiones”.

Post Cosecha u Operativo

“La data, el análisis de mercado, cuanto podemos crecer, cuanto nos costaría la inversión y a la final sería, en resumen, el costo – beneficio”.

*Producción***4. ¿Qué métodos utiliza la empresa para la toma de decisiones?**

“Análisis de datos, conversatorios con el directorio, sugerencias dadas por la parte operativa de la empresa, pude ser también mediante problemáticas o inquietudes que se presenten en el diario laborar de la empresa, etc.”.

Gerente General

“Los métodos que pueda tomar tal vez es más el método analítico y comercial”.

Talento Humano

“O sea los mismos, métodos financieros, métodos digamos de discusión, de análisis entre las cabezas que son al final quien maneja cada una de sus partes”.

Compras y Proyectos

“La misma, venta – producción. Eficiencia”.

Contabilidad

“Por lo general la toma de decisiones siempre va a ser macro si es un directorio y eso se hace un meeting con todo el directorio donde cada área expone y da su análisis del futuro crecimiento o depende de que tema se va a tratar puede ser laboral o económico, nuestra toma de decisiones si es macro se la toma en conjunto con todas las áreas y el directorio para poder decidir las”.

Post Cosecha u Operativo

“Hacer un ante proyecto, y de ahí desglosar para cada departamento las propuestas viables que se puedan llegar a tener para que el proyecto final se pule y pueda dar resultados”.

Producción

5. ¿Cómo se evalúa las posibles alternativas antes de tomar una decisión en la empresa?

“Realizando pruebas piloto, siempre antes de implementar algo se debe probar, aunque también de los errores se aprenden, pero mayormente se realizan pruebas antes de su ejecución para medir si estas decisiones son viables o no”.

Gerente General

“Dos fases, la primera el nivel de hasta donde se va a llegar y el nivel de riesgo que pueda tener”.

Talento Humano

“Siempre al final es un tema claro de analizar todos los pro y contra, pero claro cuál es el bien financiero que se va a implementar o no”.

Compras y Proyectos

“Basado en la demanda y el mercado, si no hay ventas no hay empresa”.

Contabilidad

“Todas las alternativas, porque todo mundo presenta diversos escenarios todo escenario va pegado mucho a los resultados y a lo que decía del PYG todos los objetivos y metas planteados tienen un resultado positivo se ejecutan al final caso contrario no se ejecuta porque obviamente es un negocio y se busca ser rentables”.

Post Cosecha u Operativo

“Se evalúa en el sentido de cuanto invierto, en qué plazo se recupera y a que tiempos se va a tener ganancias”.

Producción

6.2. Análisis de los resultados

Tabla 4. Matriz de resultados

JEFES DEPARTAMENTALES	PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN ACTUAL	APORTE
<i>PLANIFICACIÓN</i>		
¿Cuáles son los medios por los cuales están difundidos la misión y la visión?	Los canales de difusión de la misión y visión en la empresa son a través de páginas web, canales oficiales, bocetos o reuniones.	Para que exista una buena difusión de la misión y visión empresarial, estas deben estar alineadas a la imagen de la empresa, por lo cual, interna y externamente deben ser conocidas por todos, desde la parte operativa, pasando por el

		nivel ejecutivo y llegando hasta el cliente.
¿Cuál es el objetivo de la empresa?	El objetivo principal de la empresa es crecer y ser una de las florícolas más grandes del país, promoviendo la mejor calidad de flores a distintos mercados.	Toda empresa tiene su razón de ser, por lo cual, los objetivos son una parte fundamental para el buen funcionamiento de la misma, de no existir, la empresa no tendría razón de ser.
¿Cuenta con un plan estratégico para lograr cumplir los objetivos?	Cada dos años se realiza una planeación estratégica y los objetivos que se quiere llegar.	El plan estratégico es necesario, ya sea para el cumplimiento de los objetivos o a su vez para ser competitivos a nivel del mercado en general, ya que aquí se crean las estrategias que ayudan a la empresa a salir a flote.
¿Fue considerado usted para la construcción del plan estratégico?	Todas las gerencias han sido involucradas en la creación del plan estratégico.	En una empresa, el directorio es sumamente fundamental, ya que estos están encargados de velar por su buen funcionamiento, mediante la creación de estrategias, que permitan alcanzar los objetivos y metas esperadas.
¿Se socializó el plan estratégico a todos sus colaboradores y mediante que canal lo realizo?	Si se socializo el plan estratégico con todos los jefes departamentales y se lo socializ mediante reuniones, exposiciones y correo electrónico.	En una empresa, los jefes departamentales deben tener el conocimiento adecuado de lo que el gerente quiere implantar con su plan

		estratégico y llevarlo a cabo de la mejor manera posible.
¿Qué acciones considera que son necesarias para lograr cumplir las metas?	Para cumplir las metas en la organización es necesario tener una buena organización, siendo rentables, tener comunicación y disciplina.	Principalmente se debe tener conocimiento de cómo se podría alcanzar la meta en general y partiendo de eso generar estrategias y actividades que lleven a su correcto cumplimiento.
¿Cuáles son las políticas empresariales de la empresa EQR?	La primera política en la empresa es la ética, también son importantes el sentido común, la lealtad, honestidad y buen trabajo.	Las políticas en una empresa son fundamentales para su buen funcionamiento, ya que de aquí parten los lineamientos para el cumplimiento de cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.
¿Usted considera que los recursos (materiales, financieros) son asignados de manera equitativa en todas las áreas?	Mediante una planificación cada departamento presenta sus necesidades y en base a eso se asigna los presupuestos necesarios tanto financieros como humanos.	Los recursos son esenciales para el cumplimiento de cada actividad o proceso que se realizan en la empresa, por lo cual, debe existir una correcta e informada repartición de recursos para que así estos puedan ser utilizados de una manera eficiente y ordenada en cada una de las tareas.
¿Usted está al tanto si se realiza la actualización constante en el plan estratégico?	Todos los jefes departamentales de la empresa están al tanto de la actualización del plan estratégico que se la actualiza cada dos años,	Cada plan estratégico tiene una vida útil y esto se lo crea según las necesidades o aspiraciones que la empresa

	además ellos forman parte para su realización.	requiere, por lo cual, su constante actualización es necesaria ya que no siempre se va a perseguir los mismos objetivos, que con el pasar del tiempo la empresa aspirara a nuevos desafíos.
ORGANIZACIÓN		
¿Considera que el organigrama estructural tiene las unidades o áreas necesarias?	El organigrama estructural de la empresa es demasiado liviano para el tamaño de la empresa, pero en los últimos años se la ha ido modificando y siempre está en revisión.	El organigrama estructural de una empresa es el punto de partida para la división equitativa de tareas, por lo cual, de no existir un organigrama adecuado no se podrían establecer las tareas o responsabilidades adecuadas a los colaboradores de la empresa.
¿Desde su punto de vista considera que los niveles jerárquicos dentro del organigrama de la empresa están jerarquizados de manera correcta?	En la empresa el organigrama esta jerarquizado de manera correcta.	Para el buen cumplimiento de actividades, tareas y responsabilidades se debe partir de un organigrama bien jerarquizado, para que así cada miembro de la empresa sepa su rol dentro de la misma y pueda desempeñarse de la mejor manera en su área laboral.
¿Tienen establecidos los grupos de trabajo?	La empresa si cuenta con grupos de trabajo.	Los grupos de trabajo son importantes en la realización de actividades, ya que aportan ideas o

		estrategias que ayudan a llegar a una meta en común.
¿Cuál es el nivel de satisfacción del trabajo en equipo?	En una escala del 1 al 5 los jefes departamentales establecen que la satisfacción del trabajo en equipo es un 4,5.	Si no se sabe trabajar en equipo, no se podrían alcanzar metas en conjunto, por lo cual, establecer equipos de trabajo es lo más idóneo en el cumplimiento de actividades y metas en general de la empresa.
¿Existe la correcta división de funciones de acuerdo a su perfil?	En la empresa si están divididos los trabajadores de acuerdo a su perfil y a sus funciones o cargos.	Es importante verificar el perfil de los empleados puesto que de acuerdo a sus estudios podemos establecer las funciones que deben realizar para que estas se cumplan de la mejor manera.
¿Cómo establece qué actividades debe realizar cada uno de los empleados?	Las actividades se las asigna de acuerdo al manual de funciones.	Cada empleado debe saber cuáles son sus funciones y responsabilidades que debe cumplir dentro de la empresa y el cual al final del día será evaluado para verificar su rendimiento fue el adecuado o no.
¿Si el jefe del área no se encuentra, hay alguien que desempeñe su cargo?	Cada jefe departamental tiene un backup entrenado para que la empresa continúe y los procesos fluyan.	Todo ejecutivo debe tener una segunda persona al mando dado que por ocasiones tendrá que dejar su cargo por asuntos alejados a la empresa.

<p>¿Existe una brecha salarial entre los niveles jerárquicos y los demás departamentos?</p>	<p>Si existen brechas salariales en la empresa y la remuneración de cada puesto es muy gratificante.</p>	<p>En las empresas deben existir brechas salariales ya que hay puestos de trabajos que son más importantes que otros y llevan una carga de responsabilidad aún mayor que otras.</p>
DIRECCIÓN		
<p>¿Considera que al ejecutar un plan se tienen claro el objetivo que se está persiguiendo y por qué?</p>	<p>Toda la empresa tiene claro el objetivo al que se quiere llegar puesto que si no tendrían claro el objetivo no tendrían plan.</p>	<p>Es importante saber cuál es la meta a la que la empresa quiere llegar, ya que si no se tiene conocimiento de esta no se tendría un plan y por ende no se generarían las estrategias para poder alcanzar el objetivo.</p>
<p>¿Cuál es el proceso que utiliza para la toma de decisiones?</p>	<p>Lo primero que se realiza para tomar una decisión es juntar a todos los departamentos para recabar la información necesaria para luego discutirla y poder tomar una decisión.</p>	<p>Para tomar una decisión lo primero que se debe realizar en conjunto con todos los departamentos es obtener la información necesaria de la problemática, se discute cual sería la mejor alternativa y se toma la decisión más adecuada.</p>
<p>¿Considera que las decisiones tomadas en la empresa son las adecuadas?</p>	<p>En la empresa se han tomado buenas decisiones, ya que si no fuera así la empresa no estaría en el nivel que está actualmente.</p>	<p>Tomar decisiones es lo más importante en una empresa dado que si no se toman las acciones correctivas necesarias estas pueden llegar al fracaso, pero también si se implantan acciones adecuadas la</p>

		empresa crece y sube de nivel.
¿Piensa usted que existe liderazgo en la empresa y en cada área de trabajo?	Si existe un liderazgo en cada área de trabajo de la empresa.	El liderazgo es indispensable en una empresa, ya que a partir de esto se verifica que las tareas y acciones se cumplan de la mejor manera.
¿Cuál es su opinión al considerar la importancia del liderazgo?	Tanto en la empresa como en los departamentos es fundamental y de suma importancia el liderazgo, ya que este se enfoca en cumplir las metas y objetivos de la empresa a corto y largo plazo.	La importancia del liderazgo parte desde la necesidad de que alguien al frente guíe a los demás colaboradores a la correcta ejecución de cada una de las tareas que tienen a cargo cada trabajador.
¿Cómo ayuda al miembro del equipo a levantar la autoestima personal como laboral?	Mediante conversaciones en reuniones con el equipo de trabajo los jefes departamentales suben la autoestima de sus trabajadores motivándoles y buscando soluciones para que ellos no se desanimen.	La autoestima de los trabajadores es sumamente importante, ya que un trabajador alegre e incentivado siempre dará lo mejor de sí para el cumplimiento de sus labores diarias, caso contrario solo serían pérdidas para la empresa.
¿Qué le hace sentir a usted motivado al hacer sus funciones diarias laborales?	El principal motivo de los jefes departamentales son sus familias, lo segundo la vida profesional, la pasión que sienten para que la empresa crezca.	La mejor motivación de un trabajador siempre será velar por el bienestar de su familia, la pasión por su trabajo y lograr que la empresa salga adelante.

<p>¿Considera que existe una socialización adecuada del reglamento, política, entre otros que están vigentes en la empresa?</p>	<p>Siendo una empresa que está en constante crecimiento actualmente la socialización de las políticas y reglamentos se da a conocer desde el momento que el trabajador es contratado.</p>	<p>Para la empresa es importante que los trabajadores sepan cual es el reglamento y políticas que tiene la empresa dado que el trabajador deberá cumplir con lo que la empresa requiere que se cumpla.</p>
<p>¿Cuál es el medio o canal por el cual usted se entera de un comunicado de la organización?</p>	<p>Los comunicados en la empresa son transmitidos mediante WhatsApp, correos electrónicos y por los comités que se organizan.</p>	<p>Normalmente en la empresa existen canales de comunicación formal e informal, por lo cual la empresa difunde de la manera más conveniente la información con todos los trabajadores.</p>
CONTROL		
<p>¿Cuál es la forma con la que usted evalúa que cada proceso se haya llevado correctamente?</p>	<p>Utilizan métodos como splits, en la entrega de balances, Kpis con estos métodos se evalúan y verifican que sean funcionales.</p>	<p>Cada empresa tiene un modelo de control para evaluar el rendimiento de los trabajadores, ya que caso contrario los trabajadores no rendirán lo necesario para que la empresa crezca.</p>
<p>¿Qué estrategias utiliza para verificar que los colaboradores de la empresa están realizando las actividades que le corresponde?</p>	<p>Los departamentos tienen sistemas de control como software en el cual verifican a diario el rendimiento de cada uno de los trabajadores y herramientas como Miro, Microsoft To Do y Slack.</p>	<p>La actividad de cada trabajador es verificada por herramientas, en los cuales se conoce cuál es el rendimiento de cada trabajador para saber si el trabajador es indispensable en la empresa.</p>

<p>¿De qué manera verifica que cada uno de los departamentos tenga el rendimiento adecuado?</p>	<p>Para medir el desempeño adecuado en los departamentos se utilizan indicadores o mediante el cumplimiento de funciones u objetivos asignados.</p>	<p>Una de las maneras más adecuadas que las empresas usan para medir el rendimiento de sus colaboradores es mediante el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, además de verificar que las funciones de cada uno de los departamentos sean las correctas y vayan de acuerdo a la normativa que se hayan establecido.</p>
<p>¿De lo que usted tiene conocimiento que normas existen que ayuden a identificar el rendimiento de cada trabajador?</p>	<p>En la empresa EQR la manera de identificar el rendimiento de los trabajadores en cada uno de los departamentos es mediante la entrega de funciones, la responsabilidad, que no se cometan errores y a su vez también puede ser mediante la producción.</p>	<p>La empresa debe saber que el trabajador tenga el mejor rendimiento en sus labores, puesto que, de no ser así, el trabajador no cumplirá con sus tareas de la mejor manera.</p>
<p>¿Cuándo detectan errores en las actividades qué acción correctiva toman?</p>	<p>Cada jefe conversa con la persona que cometió el error, lo primero que se realiza es una conversación para saber de raíz cual es el problema luego corregir el proceso para que no se vuelva a repetir y más bien buscar soluciones.</p>	<p>En la empresa se indaga cual es el error y el responsable que lo cometió para tomar medidas correctivas y buscar soluciones para el bienestar de la empresa.</p>

TOMA DE DECISIONES		
<p>¿Qué criterios utiliza la empresa EQR para tomar decisiones estratégicas?</p>	<p>La empresa EQR para generar o tomar decisiones estratégicas a corto, mediano o largo plazo primeramente debe saber en dónde está posicionado y a dónde quiere llegar, conocido esto se generan reuniones con la parte ejecutiva, crear lluvia de ideas y proceder a tomar las decisiones adecuadas.</p>	<p>La toma de decisiones estratégica es sumamente importante en una empresa, ya que desde ahí nacen las actividades que se deben ejecutar, por lo cual, para que esta sea realizada de una correcta manera debe seguir criterios establecidos por cada empresa y según las necesidades o normativas que estas mantengan para que sea eficiente y no produzca problemas.</p>
<p>¿Cómo se involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones en la empresa EQR?</p>	<p>La empresa reúne a todos los empleados para comentar la estrategia y se expresan todas las ideas positivas que puedan existir, pero al final el que toma la decisión es el directorio.</p>	<p>En la toma de decisiones, el mayor porcentaje debe involucrar al directorio, mientras que en bajo porcentaje a los empleados en general, porque al momento de tomar una decisión la opinión que pueda dar la parte operativa es muy fundamental dado que ellos conocen ciertos aspectos que al momento de decidir puede ayudar de manera positiva, por ende, la participación de los empleados es muy necesaria e importante.</p>

<p>¿Qué herramientas utiliza la empresa para la toma de decisiones?</p>	<p>Las herramientas que la empresa utiliza son Excel, Dashboard de datos y métricas, Kpis, los balances y el PYG que es el indicador más grande en la parte económica, con este ultimo la empresa ve su está bien manejada para poder tomar decisiones.</p>	<p>Para una correcta toma de decisiones, hoy en día también se puede apoyar en herramientas tecnológicas que facilita al ser humano al momento de decidir en algo, las herramientas de análisis de datos son muy importantes y necesarias de implementar en las empresas para que ayuden a tomar decisiones de una manera más rápida y eficaz.</p>
<p>¿Qué métodos utiliza la empresa para la toma de decisiones?</p>	<p>La empresa utiliza el método analítico y comercial, también para esto se realizan un meeting con todo el directorio donde cada área da su análisis del futuro crecimiento.</p>	<p>Al igual que las herramientas, los métodos son necesarios para que las decisiones sean lo más precisas y confiables, puesto que, al contar con métodos, el directorio puede tener en cuenta ciertos aspectos que a la final ayuden de cierta manera a crear un ambiente de mayor seguridad y confiabilidad al tomar una decisión.</p>

<p>¿Cómo se evalúa las posibles alternativas antes de tomar una decisión en la empresa?</p>	<p>Dentro de la empresa existen dos fases para la tomar decisiones, las cuales son el nivel hasta donde se va a llegar y el nivel de riesgo que pueda tener para esto se debe analizar el pro y contra ya que todo mundo presenta diversos escenarios y por ende se procede a evaluar las alternativas existentes.</p>	<p>Para elegir la decisión correcta, primeramente, se deben contar con alternativas, las mismas que deben pasar por pruebas pilotos, en la cual, la alternativa más apegada a la realidad y sobre todo a lo esperado por parte de la empresa sea elegida, siempre teniendo en cuenta la información recabada y lo que se espera obtener con esa decisión.</p>
--	--	---

Nota: En la tabla se muestra los resultados y aporte de la entrevista.

6.3. Diagnóstico

Tabla 5. Diagnóstico y objetivos estratégicos

DIMENSIONES	DIAGNOSTICO	OBJETIVO ESTRATEGICO
<i>PLANIFICACIÓN</i>		
<p>¿Cuentan con un plan estratégico para lograr cumplir los objetivos?</p>	<p>Cada dos años se realiza una planeación estratégica y los objetivos que se quieren llegar.</p>	<p>Establecer un monitoreo anual del cumplimiento de los objetivos establecidos. Mejorar el plan estratégico con la matriz FODA.</p>
<i>ORGANIZACIÓN</i>		
<p>¿Considera que el organigrama estructural tienes las unidades o áreas necesarias?</p>	<p>El organigrama estructural de la empresa es demasiado liviano para el tamaño de la empresa, pero en los últimos años se la ha ido</p>	<p>Mejorar el organigrama estructural con las normas técnicas. Elaborar un organigrama de plazas y existencias para</p>

	modificando y siempre está en revisión.	establecer lo existente y lo requerido.
¿Cuál es el nivel de satisfacción del trabajo en equipo?	En una escala del 1 al 5 los jefes departamentales establecen que la satisfacción del trabajo en equipo es un 4,5.	Aumentar la satisfacción mediante reconocimientos y recompensas por un buen trabajo.
		Capacitar mensualmente sobre comunicación y trabajo en equipo.
DIRECCIÓN		
¿Cuál es proceso que utiliza para la toma de decisiones?	Lo primero que se realiza para tomar una decisión es juntar a todos los departamentos para recabar la información necesaria para luego discutirla y poder tomar una decisión.	Mejorar los procesos de toma de decisiones mediante la aplicación del Sistema SALESFORCE.
		Estandarizar el proceso de recolección de información.
CONTROL		
¿De lo que usted tiene conocimiento que normas existen que ayuden a identificar el rendimiento de cada trabajador?	En la empresa EQR la manera de identificar el rendimiento de los trabajadores en cada uno de los departamentos es mediante la entrega de funciones, la responsabilidad, que no se cometan errores y a su vez también puede ser mediante la producción.	Implementar la normativa ISO 9001:2015.
		Implementar un software de control de trabajo y desarrollo individual (MONDAY.COM).
TOMA DE DECISIONES		
¿Qué métodos utiliza la empresa para la toma de decisiones?	La empresa utiliza el método analítico y comercial, también para	Aplicar un DSS (Project Management Office) ayudaría a mejorar

	esto se realizan un meeting con todo el directorio donde cada área da su análisis del futuro crecimiento.	significativamente los procesos de toma de decisiones. Usar el análisis predictivo (Machine learning).
¿Cómo se evalúa las posibles alternativas antes de tomar una decisión en la empresa?	Dentro de la empresa existen dos fases para la tomar decisiones, las cuales son el nivel hasta donde se va a llegar y el nivel de riesgo que pueda tener para esto se debe analizar el pro y contra ya que todo mundo presenta diversos escenarios y por ende se procede a evaluar las alternativas existentes.	Usar la matriz de decisiones para evaluar, comparar y decidir cuál es la mejor alternativa de decisión. Usar la matriz de evaluación de riesgo para una decisión informada.

Nota: En la tabla se muestra el diagnóstico y objetivos estratégicos.

Tabla 6. FODA

INTERNOS	
<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Participación de los jefes departamentales en la mayoría de decisiones.	Planificación estratégica cada dos años.
Procesos de toma de decisiones participativos.	Organigrama estructural liviano.
Alineación de objetivos y metas en común.	Mediana-alta satisfacción en el trabajo en equipo.
Canales de difusión de información claros.	Procesos débiles para la toma de decisiones.
Socialización de metas y objetivos a toda la organización.	Falta de medios para la identificación del rendimiento de los colaboradores.
Correcta jerarquización y división de puestos de trabajo y actividades.	Herramientas anticuadas para la toma de decisiones.
Cuentan con backup para que no se paralizen las operaciones.	Métodos simples para tomar decisiones.
EXTERNOS	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
Creciente mercado florícola.	Aparición de nuevos competidores.
Políticas de ayuda a la exportación.	Clima cambiante de la región.
Continua expansión.	Inestabilidad económica del país.
Avances tecnológicos que ayuden en la mejora de procesos.	Crisis diplomática con países clave.

Nota: En la tabla se muestra el análisis FODA.

Tabla 7. PESTEL

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIOCULTURALES
Regulaciones agrícolas.	Competitividad del mercado.	Cambios culturales concurrentes.
Políticas de recursos humanos.	Inestabilidad económica del país.	Preferencias de los clientes.
Políticas comerciales internacionales.	Poder adquisitivo de los consumidores.	Conciencia social y ambiental.
TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
Innovaciones agrícolas.	Políticas medioambientales.	Licencias de actividad.
Comercio electrónico.	Cambios climáticos.	Normas sanitarias.
Uso de inteligencia artificial.	Amenazas naturales.	Seguridad industrial.

Nota: En la tabla se muestra el análisis PESTEL.

Tabla 8. MATRIZ FODA CRUZADO

FODA CRUZADO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente mercado florícola. • Políticas de ayuda a la exportación. • Continua expansión. • Avances tecnológicos que ayuden en la mejora de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos competidores. • Clima cambiante de la región. • Inestabilidad económica del país. • Crisis diplomática con países clave.
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de los jefes departamentales en la mayoría de decisiones. • Procesos de toma de decisiones participativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la participación de los jefes para impulsar el crecimiento en el mercado florícola. • Aprovechar los canales de difusión para 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con backup para evitar la paralización de actividades y controlar el avance de la competencia. • Participación de los jefes departamentales

<ul style="list-style-type: none"> • Alineación de objetivos y metas en común. • Canales de difusión de información claros. • Socialización de metas y objetivos a toda la organización. • Correcta jerarquización y división de trabajo y actividades. • Cuentan con backup para que no se paraliquen las operaciones. 	<p>implementar avances tecnológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineación de metas y objetivos para ayudar a una expansión más controlada y eficiente. • Correcta jerarquización y backup que aporten en la mejora de procesos con los avances tecnológicos. 	<p>para determinar decisiones claras ante la inestabilidad del país y crisis diplomáticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de toma de decisiones participativo que aporten con ideas claras y frescas frente a las problemáticas causadas por el clima de la región.
DEBILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica cada dos años. • Organigrama estructural liviano. • Mediana-alta satisfacción en el trabajo en equipo. • Procesos débiles para la toma de decisiones. • Falta de medios para la identificación del rendimiento de los colaboradores. • Herramientas anticuadas para la toma de decisiones. • Métodos simples para tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La planificación estratégica de dos años podría ser mejor gracias a las políticas de exportación ya que ayudarían a cumplir con los objetivos estratégicos de una manera más fácil y en menor tiempo. • Las herramientas y métodos simples usados para la toma de decisiones pueden ser optimizados con la implementación de avances tecnológicos que aporten en herramientas y métodos más innovadores y precisos para la toma de decisiones. • El organigrama estructural liviano podría ser mejorado de 	<ul style="list-style-type: none"> • Para enfrentar la aparición de nuevos competidores es necesario contar con un organigrama estructural mas fuerte que ayude en la planificación de estrategias para mitigar posibles problemáticas. • La crisis diplomática e inestabilidad económica del país puede ser frenado con la innovación de métodos y herramientas para la toma de decisiones. • Con un proceso eficiente de toma de decisiones se puede enfrentar al constante cambio climático de la región en base a estrategias.

	una manera más óptima al contar con una expansión de mercado ya que ayudarían a identificar de mejor manera las necesidades departamentales.	
--	---	--

Nota: En la tabla se muestra el FODA cruzado.

		Evaluación de la situación actual. Desarrollo del manual de procedimientos según la normativa. Capacitaciones al personal sobre la normativa. Implementación de la normativa. Revisión y certificaciones sobre la buena implementación de la normativa. Actualizaciones y revisiones constantes.	calidad del trabajo.	recursos y personal capacitador	[Grid of 20 columns and 6 rows, with a shaded purple area covering columns 10-15 in all rows]
JEFES DEPARTAMENTALES Capacitadores	Implementar un software de control de trabajo y desarrollo individual (MONDAY.COM)	Evaluación de necesidades. Implementación del MONDAY.COM. Configuración del MONDAY.COM. Capacitaciones sobre el uso. Monitoreo y ajustes continuos. Mantenimiento y soporte.		Disponibilidad del software, recursos, personal capacitador y adaptación del uso.	[Grid of 20 columns and 6 rows, with a shaded purple area covering columns 10-15 in all rows]
Ing. Santiago Rubio Capacitadores	Aplicar un DSS (Project Management Office) ayudaría a mejorar significativamente los procesos de	Análisis del Project Management Office. Requerimientos del Project Management Office.	Índice de eficacia de herramientas de toma de decisiones.	Disponibilidad del DSS, recursos, personal capacitador, control adecuado de uso.	[Grid of 20 columns and 2 rows, with a shaded grey area covering columns 10-15 in both rows]

	toma de decisiones.	Configuración del Project Management Office según los requerimientos de la empresa. Capacitación al personal sobre el uso correcto del Project Management Office. Implementación del Project Management Office. Evaluación del Project Management Office en sus primeros resultados. Revisión continua del correcto funcionamiento del Project Management Office.			[Grid with 10 shaded columns]
Ing. Santiago Rubio Capacitadores	Usar el análisis predictivo (Machine learning).	Recopilación y preparación de datos. Capacitaciones sobre el Machine Learning. Implementación del Machine Learning. Análisis de los resultados. Evaluación y aplicación de los resultados.		Software, personal capacitador y recursos	[Grid with 10 shaded columns]
Ing. Santiago Rubio	Usar la matriz de decisiones para evaluar, comparar y decidir cuál es la mejor alternativa de decisión.	Identificación y definición del problema de decisión. Levantamiento de datos y análisis de alternativas.	Índice de evaluación de decisión - riesgo.	Datos confiables, situación y entorno empresarial	[Grid with 10 shaded columns]

		Desarrollo o elaboración de la matriz de decisiones.																		
		Evaluación de alternativas según la matriz.																		
		Implementación y monitoreo a la alternativa seleccionada.																		
		Revisión de los resultados.																		
		Ajuste de las decisiones en el caso de ser necesario.																		
Ing. Santiago Rubio	Usar la matriz de evaluación de riesgo para una decisión informada.	Levantamiento de datos.		Datos confiables, situación y entorno empresarial																
		Desarrollo de la matriz de riesgos.																		
		Evaluación de resultados.																		
		Implementación de la decisión o de acciones correctivas.																		

Nota: En la tabla se muestra la elaboración de la matriz de seguimiento.

7. IMPACTOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES)

- **Impactos Económicos**

La implementación de las estrategias de mejora propuestas tendrá un impacto significativo en la eficiencia operativa y competitividad de la empresa EQR. La optimización del proceso administrativo mediante la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas como Salesforce y Monday.com, y la implementación de la normativa ISO 9001:2015, permitirá a la empresa reducir tiempos de ejecución y mejorar la calidad del trabajo. Esto no solo elevará la productividad y rentabilidad de la empresa, sino que también facilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos en menor tiempo, aumentando su capacidad para competir en el mercado florícola. La planificación estratégica más eficiente y el fortalecimiento del organigrama estructural asegurarán una asignación equitativa y efectiva de los recursos, generando mayores ganancias y permitiendo a la empresa expandirse a nuevos mercados de manera controlada y sostenida.

- **Impactos Tecnológicos**

Las mejoras propuestas en la empresa EQR incluyen la adopción de tecnologías avanzadas como Salesforce para la gestión de relaciones con clientes y Monday.com para el control del trabajo y desarrollo individual. Estas herramientas tecnológicas facilitarán una toma de decisiones más informada y eficiente, mejorando la capacidad de la empresa para responder rápidamente a cambios en el mercado y a desafíos operativos. La implementación de análisis predictivo mediante machine learning permitirá anticipar tendencias y optimizar procesos, lo que contribuirá a una gestión más efectiva y a la innovación continua. Estas mejoras tecnológicas no solo optimizarán los procesos administrativos, sino que también fomentarán una cultura de innovación y adaptabilidad dentro de la empresa.

- **Impactos Sociales**

El fortalecimiento del proceso administrativo y la toma de decisiones en la empresa EQR también tendrán repercusiones sociales positivas. Al mejorar la organización interna y la satisfacción laboral a través de reconocimientos, recompensas y capacitaciones continuas, se incrementará la motivación y el compromiso de los empleados. Esto no solo mejorará el clima laboral, sino que también promoverá un

entorno de trabajo más colaborativo y eficiente. La expansión de la empresa, facilitada por las mejoras en los procesos administrativos, requerirá la contratación de nuevo personal, contribuyendo a la creación de empleo y mejorando la calidad de vida de las comunidades locales. Además, el enfoque en el liderazgo y la comunicación efectiva fortalecerá la cohesión del equipo, incrementando la estabilidad y el desarrollo profesional de los empleados.

- **Impactos Ambientales**

Aunque los impactos ambientales son indirectos, las estrategias propuestas contribuirán a una gestión más eficiente de los recursos naturales y materiales. La adopción de herramientas tecnológicas y la optimización de procesos reducirán el desperdicio de recursos y promoverán prácticas más sostenibles dentro de la empresa. La implementación de la normativa ISO 9001:2015 también asegurará que los procesos cumplan con altos estándares de calidad y sostenibilidad, minimizando el impacto ambiental. La eficiencia en el uso de recursos y la reducción de errores operativos contribuirán a un menor consumo de energía y materiales, alineándose con las políticas medioambientales y reduciendo la huella ecológica de la empresa.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

A partir de este análisis teórico, se ha determinado que la implementación de metodologías y herramientas tecnológicas avanzadas es importante para mejorar la eficiencia y efectividad de la toma de decisiones. Además, la alineación de estos fundamentos con las políticas y prácticas empresariales ha permitido desarrollar un marco teórico que sustenta las propuestas de mejora específicas para la empresa EQR.

El diagnóstico del proceso administrativo actual para la toma de decisiones en la empresa EQR reveló varias deficiencias en la planificación estratégica, la organización estructural y los métodos de toma de decisiones. Este diagnóstico ha mostrado que, aunque la empresa tiene una base operativa sólida, existen oportunidades significativas para optimizar sus procesos mediante una mejor distribución de recursos, la actualización de herramientas de gestión y una mayor participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Con base en los resultados previos se ha propuesto diversas estrategias de mejora que incluyen la adopción de tecnologías avanzadas como Salesforce y Monday.com, la implementación de la normativa ISO 9001:2015, y el fortalecimiento del organigrama estructural. Estas propuestas están diseñadas para abordar las deficiencias identificadas y capitalizar las fortalezas de la empresa, facilitando una planificación estratégica más eficiente, una mejor organización interna y un proceso de toma de decisiones más informado y participativo. La implementación de estas estrategias no solo mejorará el rendimiento operativo y la competitividad de la empresa, sino que también contribuirá a su desarrollo sostenible a largo plazo.

8.2. Recomendaciones

Para consolidar el marco teórico y mejorar la toma de decisiones en la empresa EQR, se recomienda implementar un programa de capacitación continua para todos los niveles gerenciales sobre el uso de herramientas tecnológicas avanzadas y metodologías administrativas modernas. Esto asegurará que el personal esté bien preparado para aplicar estas herramientas de manera efectiva, alineando sus habilidades con las mejores prácticas teóricas y políticas empresariales. Además, se sugiere realizar talleres y

seminarios periódicos para mantener a los empleados actualizados sobre las últimas tendencias y avances en gestión administrativa.

Es importante que la empresa EQR realice una revisión periódica de su planificación estratégica y estructura organizacional, por lo cual, se recomienda formar un comité de revisión interna que incluya representantes de diferentes departamentos para evaluar continuamente los recursos disponibles y su distribución. Además, se debe fomentar una cultura de participación activa de los empleados en la toma de decisiones, mediante la creación de foros de discusión y plataformas que permitan a los empleados contribuir con sus ideas y opiniones.

Para asegurar la efectiva implementación de las estrategias propuestas, se recomienda establecer un cronograma detallado con hitos específicos y responsables asignados para cada etapa del proceso. La adopción de tecnologías avanzadas debe ir acompañada de un plan de integración y capacitación que garantice una transición suave y efectiva. Además, la implementación de la normativa ISO 9001:2015 debe incluir auditorías regulares para asegurar el cumplimiento continuo y la mejora continua de los procesos.

9. BIBLIOGRAFIA CITADA

- Abdulaziz, A., Hakami, A., & Hakami, S. (2020). A Study on the Concept of Organization and Administration. *International Journal of Recent Innovations in Medicine and Clinical Research*, 2(2), 50-56.
- Arzube, E. P., & Bustos, Z. R. (2017). La administración y su relación con el desarrollo organizacional. *Contribuciones a La Economía*. <http://eumed.net/ce/2017/3/administracion-desarrollo.html>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316–1328.
- Castillo, A. (2015). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, 20.
- Castillo, M. G. C., Maldonado, G., & Mejía, J. (2024). Green Business Strategy and its effect on Financial Performance: The mediating role of Corporate Social Responsibility. *Tec Empresarial*, 18(2), 1–17. <https://doi.org/10.18845/te.v18i2.7134>
- Chacon, J., & Olmedo Katty. (2021). *La gestión administrativa y su impacto en la productividad de las microempresas agrícolas productoras de baby banano del Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi*.
- Fontalvo, T., De La Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47–60.
- Gelabert, M. (2012). *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (5th ed.). ESIC.
- Gligorijevic, J., A., S., Andrejevic, D., Cvetkovic, F., & Smelcerovic, M. (2024). the role of communication in the management process. *science International Journal*, 3(1), 115–119. Obtenido de <https://doi.org/10.35120/sciencej0301115g>
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa* (1st ed.). Granica.

- INEC. (2022). *Estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*.
- Jaquez, M. C. M. E. T., Estela, M., & Contreras Loera, M. R. (2013). Las organizaciones cooperativas: el proceso administrativo como parte de la gestión directiva. *Journal of Intercultural Management*, 5(1), 51–61.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo* (Primera).
- Marin, K., & Atencio, E. (2008). El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. *Omnia*, 14(3), 160–183.
- Montenegro, M., & Ventura, V. A. (2020). estrategias de marketing mix para la fidelización de clientes de la empresa Ferreteros Y Constructores Del Norte S.A.C., Chiclayo. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 120–134. <https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1482>
- Palomo, C. A. P. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad* (Vol. 1). IMCP.
- PDOT. (2021). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Cotopaxi*.
- Rotundo, G. Z., Paparella, L. E. S., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium: Revista de Investigación Científica*, 36, 35–59.
- Schmidt, M., Tennina, M., & Obio, L. (2018). la función de control en las organizaciones. *REVISTA CEA*, 2(2).
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Terry Berro, B., Zulueta Torres, D., & Paz Luna, M. de la. (2006). Propuesta de sistema de vigilancia de la producción, distribución y consumo de la sal yodada en Cuba. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 44(1), 0.

Thi, N. (2019). Research Function of Planning in Administrative Works at Modern Offices. *Ann Soc Sci Manage Stud*, 4(4).
<https://juniperpublishers.com/asm/pdf/ASM.MS.ID.555645.pdf>

Ziekow, J. (2021). *Administrative Procedures and Processes*. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8_11