



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA AVÍCOLA “EL CARMELO” UBICADA EN EL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: EDISON JAVIER ZUÑIGA GOVEO

DIRECTOR: Ing. PhD. ERNESTO MARCELO BONILLA TORRES

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Edison Javier Zúñiga Goveo

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

Yo, Edison Javier Zúñiga Goveo, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 07 de marzo de 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Edison Javier Zúñiga Goveo', written over a light blue background.

Edison Javier Zúñiga Goveo

CI: 060510102-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA AVÍCOLA “EL CARMELO” UBICADA EN EL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por el señor: **EDISON JAVIER ZUÑIGA GOVEO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

2022-03-07

Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres, PhD.

DIRECTOR DE TRABAJO DE

2022-03-07

TITULACIÓN

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

MIEMBRO DE TRIBUNAL

2022-03-07

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A mis hermanas y hermano por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de vida.

Y a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: Nestor Zuñiga y María Goveo, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a mis docentes de la Escuela de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial, al Ing. Ernesto Bonilla PhD., tutor de este proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
1. MARCO REFERENCIAL	2
1.1. Antecedentes de Investigación	2
1.1.1. Antecedentes históricos	3
1.2. Marco Teórico	4
1.2.1. Estructura organizacional	4
1.2.2. Tipos de estructura organizacional	5
1.2.2.1. Estructura Simple:	5
1.2.2.2. Estructura funcional:	6
1.2.2.3. Estructura por grupos o asociación:	6
1.2.2.4. Estructura matricial:	6
1.2.2.5. Estructura hibrida:	7
1.2.3. Elementos de la estructura organizacional.....	7
1.2.4. Áreas Funcionales de una empresa.....	8
1.2.4.1. Área de Producción:	8
1.2.4.2. Área de Comercialización:	9
1.2.4.3. Área de Personal:	9
1.2.4.4. Área de Finanzas:	9
1.2.4.5. Área de informática:	9
1.2.5. Organigrama	10

1.2.6.	<i>Tipos de organigramas</i>	10
1.2.6.1.	<i>Por su naturaleza:</i>	10
1.2.6.2.	<i>Por su finalidad:</i>	11
1.2.6.3.	<i>Por su ámbito:</i>	12
1.2.6.4.	<i>Por su contenido:</i>	13
1.2.7.	<i>Diagnóstico Organizacional</i>	15
1.2.8.	<i>Diagrama de Pareto</i>	15
1.2.8.1.	<i>Como realizar el diagrama de Pareto</i>	16
1.2.9.	<i>Análisis FODA</i>	17
1.2.10.	<i>Matriz de Evolución de Factores Internos (EFI)</i>	17
1.2.11.	<i>Procesos y procedimientos</i>	18
1.2.11.1.	<i>Criterios para priorizar procesos y procedimientos</i>	19
1.2.11.2.	<i>Rediseño de procesos y procedimientos</i>	20
1.2.12.	<i>Manual de Organización</i>	20
1.2.13.	<i>Manual de Historia</i>	20
1.2.14.	<i>Manual de Clasificación de Puestos</i>	21
1.2.15.	<i>Manual de funciones y procedimientos</i>	21
1.2.16.	<i>Diagrama de flujo de procesos</i>	22
1.3.	Marco Conceptual	23
CAPÍTULO II:		
2.	MARCO METODOLÓGICO	25
2.1.	Enfoque de investigación	25
2.2.	Nivel de Investigación	25
2.3.	Diseño de investigación	26
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente: No Experimental</i>	26
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal</i>	26
2.4.	Tipo de estudio - investigación:	26

2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.....	27
2.5.1.	<i>Población</i>.....	27
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
2.6.1.	<i>Métodos</i>.....	27
2.6.1.1.	<i>Método descriptivo</i>	28
2.6.1.2.	<i>Método deductivo</i>	28
2.6.1.3.	<i>Método inductivo</i>	28
2.7.	Técnica e instrumento.....	29
2.7.1.	<i>Técnica</i>.....	29
2.7.1.1.	<i>Entrevista:</i>	29
2.7.1.2.	<i>Encuesta:</i>	29
2.7.2.	<i>Instrumento</i>	30
2.7.2.1.	<i>Guía de entrevista:</i>	30
2.7.2.2.	<i>Cuestionario:</i>	30
CAPITULO III:		
3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	31
3.1.	Resultados	31
3.1.1.	<i>Entrevista</i>.....	31
3.1.2.	<i>Encuesta</i>	36
3.2.	Discusión de resultados.....	49
3.3.	Propuesta	51
3.3.1.	<i>Objetivos de la Investigación</i>	51
3.3.1.1.	<i>Objetivo General</i>	52
3.3.1.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	52
3.3.2.	<i>Situación Inicial de la empresa</i>	52
3.3.2.1.	<i>Ubicación Geográfica:</i>	52
3.3.2.2.	<i>Estructura organizacional Inicial</i>	53

3.3.2.3.	<i>Diagnostico organizacional</i>	55
3.3.3.	<i>Planificación de la propuesta</i>	58
3.3.3.1.	<i>Planificación Manual de Organización</i>	59
3.3.4.	<i>Ejecución de la propuesta</i>	60
3.3.4.1.	<i>Primera Fase: Recopilación de Información</i>	60
3.3.4.2.	<i>Segunda Fase: Estructuración del Manual de Organización</i>	67
3.3.4.3.	<i>Tercera Fase: Elaboración del Manual de Historia</i>	71
3.3.4.4.	<i>Cuarta Fase: Elaboración del Manual de Clasificación de Puestos</i>	77
3.3.4.5.	<i>Quinta Fase: Elaboración del Manual de Funciones</i>	85
3.3.4.6.	<i>Sexta Fase: Elaboración del Manual de Procesos</i>	95
	CONCLUSIONES	109
	RECOMENDACIONES	111
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1-1. Simbología del Flujograma	22
Tabla 3-1. Datos Generales.....	36
Tabla 3-2. Conocimiento de la estructura Orgánica	37
Tabla 3-3. Conocimiento de objetivos empresariales	38
Tabla 3-4. Método de contratación a empleados.	39
Tabla 3-5. Conocimiento de funciones diarias	40
Tabla 3-6. Sobrecargo de funciones.....	41
Tabla 3-7. Dificultad para desempeñar funciones	42
Tabla 3-8. Existencia de Manuales administrativos	43
Tabla 3-9. Necesidad de contratación de personal externo.....	44
Tabla 3-10. Necesidad de personal externo	45
Tabla 3-11. Cronograma de actividades	46
Tabla 3-12. Existencia de Manuales Administrativos	47
Tabla 3-13. Participación colectiva de trabajadores	48
Tabla 3-14. Rango de calificación según el grado de impacto	50
Tabla 3-15. Cuadro resumen de causas, problemas y fenómenos	50
Tabla 3-16. Matriz FODA.....	55
Tabla 3-17. Matriz EFI	56
Tabla 3-18. Ficha de Procesos	66
Tabla 3-19. Ficha de Identificación de puestos	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1. Ejemplo de Organigrama de Microadministrativo, General e Integral	11
Gráfico 1-2. Ejemplo de Organigrama Macroadministrativo	11
Gráfico 1-3. Ejemplo de Organigrama Específico.....	13
Gráfico 1-4. Ejemplo de Organigrama Funcional.....	14
Gráfico 1-5. Ejemplo de Organigrama de puestos, plazas y unidades.....	15
Gráfico 1-6. Ejemplo del diagrama de Pareto.....	16
Gráfico 3-1. Conocimiento de la estructura Orgánica	38
Gráfico 3-2. Conocimiento de objetivos empresariales	39
Gráfico 3-3. Método de contratación a empleados.	40
Gráfico 3-4. Conocimiento de funciones diarias	41
Gráfico 3-5. Sobrecargo de funciones	42
Gráfico 3-6. Dificultad para desempeñar funciones	43
Gráfico 3-7. Existencia de Manuales administrativos	44
Gráfico 3-8. Capacitación de personal.....	45
Gráfico 3-9. Mantenimiento de maquinaria.....	45
Gráfico 3-10. Diagnóstico del activo biológico.....	45
Gráfico 3-11. Formulación de estrategias de producción.	45
Gráfico 3-12. Asesoría Contable.....	45
Gráfico 3-13. Cronograma de actividades	46
Gráfico 3-14. Existencia de Manuales Administrativos	47
Gráfico 3-15. Participación colectiva de trabajadores	48
Gráfico 3-16. Diagrama de Pareto	51
Gráfico 3-17. Ubicación Geográfica de la avícola "El Carmelo"	53
Gráfico 3-18. Estructura orgánica actual	54
Gráfico 3-19. Misión de la empresa.....	61
Gráfico 3-20. Visión de la empresa	62
Gráfico 3-21. Objetivos empresariales	62
Gráfico 3-22. Mapa de procesos	64
Gráfico 3-23. Subprocesos.....	65
Gráfico 3-24. Portada Manual de Organización.	67
Gráfico 3-25. Portada Manual de Historia.....	71

Gráfico 3-26. Organigrama Estructural	78
Gráfico 3-27. Organigrama de posición del personal	79
Gráfico 3-28. Organigrama de Funciones.....	80
Gráfico 3-29. Portada del Manual de Clasificación de Puestos.....	81
Gráfico 3-30. Portada del Manual de Funciones	85
Gráfico 3-31. Portada del Manual de Procesos.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA A TRABAJADORES

ANEXO C. CRUCE DE VARIABLES

ANEXO D. MATRIZ PARA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

ANEXO E. MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

ANEXO F. MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS

ANEXO G. NORMATIVA AGROCALIDAD

ANEXO H. TRABAJO DE CAMPO, MAPA DE PROCESOS

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado reestructuración organización de la avícola El Carmelo, ubicada en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo, tiene como objetivo principal mejorar el rendimiento organizacional mediante la correcta distribución de funciones. En la parte metodológica de la investigación se utilizó un enfoque cualitativo, que abrió paso a la utilización del método descriptivo, inductivo y deductivo, además de técnicas e instrumentos utilizados como las encuestas y entrevistas que aportaron a la recolección de información para determinar el diagnóstico de la empresa. Mediante la aplicación de encuestas a los empleados y la entrevista al Gerente se pudo evidenciar que las funciones se encontraban mal distribuidas en toda la empresa, por lo tanto, se elaboró un análisis FODA, del cual se extrajo los factores internos para la elaboración de la matriz EFI, donde se logró determinar que la empresa era débil en su estructura. La propuesta radica en la elaboración de un manual de Organización que contenga los principales manuales administrativos como son el manual de Historia, de clasificación de puestos, de funciones y de procesos que ayuden a la empresa a adoptar una estructura funcional. En conclusión, se logró determinar que la estructura organizacional que poseía la empresa era simple, por lo que existía un nivel de informalidad bastante alto con una baja especialización de los empleados en su área de trabajo. Por último, se sugirió adaptar una estructura funcional le permita a la empresa crecer de forma eficiente teniendo al manual de organización como guía para la especialización de trabajo y la correcta distribución de funciones.

Palabras clave: <REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL>, <MANUALES ADMINISTRATIVOS>, <ADMINISTRACIÓN>, <DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL>



Desarrollado y documentado por:
JHONATAN RODRIGO
PARRENO UQUILLAS



24-03-2022

0523-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The present research study called organizational restructuring of the El Carmelo poultry farm, located in Chambo, province of Chimborazo was aimed to improve the organizational performance through the correct distribution of functions. In the methodological part of the research, a qualitative approach was used, which opened the way to the use of the descriptive, inductive and deductive method, as well as techniques and instruments used such as surveys and interviews that contributed to the collection of information to determine the diagnosis of the company. Through the application of surveys to the employees and an interview to the manager of the company, it was possible to show that functions were poorly distributed throughout the company. Therefore, a SWOT analysis was elaborated, from which the internal factors were extracted for the elaboration of the EFI matrix, where it was possible to determine that the company has a weak structure. The proposal lies in the development of an organization manual that contains the main administrative manuals such as the history manual, job classification, functions and processes that help the company to adopt a functional structure. In conclusion, it was possible to determine a simple organizational structure, so there was a fairly high level of informality with a low specialization of the employees in their working area. Finally, it was suggested to adapt a functional structure that allows the company to grow efficiently, having the organization manual as a guide for the specialization of work and the proper distribution of functions.

Keywords: <ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING>, <ADMINISTRATIVE MANUALS>, <ADMINISTRATION>, <ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS>

LUIS
FERNANDO
BARRIGA FRAY

Firmado digitalmente
por LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.03.29
12:50:53 -05'00'

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, existen varias organizaciones económicas familiares que según la revista Family Business Survey (2018), estas representan el 90% de las empresas ecuatorianas, lo que significa que las empresas de índole familiar son un pilar fundamental para el desarrollo económico. Sin embargo, la mayoría de estas empresas no tienen un desarrollo elevado, debido al desconocimiento de las diversas herramientas de gestión empresarial que existen, en donde los dirigentes manejan sus negocios basados en un conocimiento empírico con miedo al cambio (Crespo Albán, Ambuludí Gavilanes, & Burgos Moreno, 2019).

La reestructuración organizacional se basa en el análisis y modificación de la forma de manejar las actividades que realiza la organización con el objetivo de mejorar la producción, reducir costos, aumentar ganancias y agilizar las tareas (De Molina, 2016). Además, este proceso le permite a la empresa competir en un mercado cada vez más exigente, con una estructura organizacional que refleje las actividades y responsables que realmente se necesita para obtener un diseño administrativo eficiente para mejorar la gestión de sus actividades económicas (Reyes, 2019).

La presente investigación se basa en realizar un estudio organizacional a la Avícola El Carmelo ubicada en el cantón Chambo, empresa familiar que por más de 10 años de funcionamiento no ha logrado un crecimiento óptimo, siendo una empresa que cuenta con tan solo 6 trabajadores a pesar de sus diferentes actividades a las que se dedica.

El objetivo principal de la investigación es elaborar una propuesta de reestructuración organizacional para un mejor rendimiento organizacional, mediante la elaboración de manuales administrativos.

En el Capítulo I se plasman los antecedentes de la investigación y la teoría científica en la que se sustenta toda la investigación, que servirá de como base para el respectivo estudio organización y la propuesta.

El Capítulo II muestra el marco metodológico que detalla los métodos, técnicas e instrumentos de investigación utilizados para el desarrollo del tema propuesto.

En el Capítulo III se presenta el diagnóstico organizacional obtenido de la aplicación de encuestas al personal y una entrevista al gerente de la Avícola El Carmelo, y la propuesta de reestructuración a la empresa con los pasos que se siguieron para la elaboración de los manuales administrativos.

Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras el estudio organizacional y la propuesta de reestructuración.

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Después de una minuciosa revisión de la literatura ya existente sobre el tema “*Reestructuración organizacional de la avícola “El Carmelo” ubicada en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo*” se ha tomado como referencia algunos trabajos de tesis de diferentes universidades que servirán de base para fundamentar de mejor manera el trabajo investigativo.

El trabajo de reestructuración organizacional se inició con un estudio previo de la empresa para realizar un diagnóstico organizacional que evidencie las falencias que se tiene en cada área de estudio, y de acuerdo a este diagnóstico se pueda eliminar esos problemas que afectan a la empresa (Melo, 2018). Si bien es cierto un plan de reestructuración administrativa y organizacional permite a los empleados de la empresa conocer la misión, visión y políticas por medio de la creación de manuales de funciones y procedimientos (Orellana J. , 2015). Si una empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos puede provocar que existan funciones obsoletas y que los empleados desempeñen las mismas funciones varias veces sin que sean necesarias.

En un trabajo de grado para la obtención del título Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira los autores propusieron diseñar una estructura para una granja que desarrolla actividades económicas avícolas por más de 29 años, cuyo propósito fue implantar nuevas metas y objetivos que ayuden a la organización a sostenerse en el tiempo, diseñando estrategias a partir del diagnóstico por medio de un análisis FODA (Rojas & Arias, 2018). Este estudio pudo concluir que el diseño de la estructura organizacional permite que haya una mejora en la producción, en los procesos y resultado de la granja, debido a que se propone la utilización de instrumentos administrativos como la cadena de valor y un sistema cuadro de mando integrado que ayuda a realizar un control de las actividades a desarrollarse dentro de la organización enfocada a alcanzar el éxito operativo (Rojas & Arias, 2018).

En el trabajo de Guerra (2015) la elaboración de un diseño organización tuvo como finalidad mejorar las funciones y procedimientos de la organización para obtener un desarrollo funcional y óptimo. En el estudio el autor relata que la empresa no contaba con una estructura orgánica, misión, visión y objetivos que ayuden a la organización a trazar el camino hacia donde se quiere o se estima llegar, por lo tanto a partir del diagnóstico actual (Matriz FODA) permitió que se implementaran acciones correctivas para que la tendencia de crecimiento organizacional sea positiva, desarrollando así un organigrama que permita a las partes interesadas conocer cómo se encuentra estructurada la empresa (Guerra, 2015).

1.1.1. Antecedentes históricos

La Avícola “El Carmelo” es una organización familiar ubicada en el barrio Llio del cantón “Chambo”, provincia de Chimborazo, teniendo como Propietario y Gestor de la misma al Ing. Wilmer David Cushpa, comenzó sus operaciones desde el mes de diciembre del 2000. Esta organización se dedica a varias actividades económicas como: cría de Aves de corral; producción de huevos de aves de corral; venta al por mayor de animales vivos; materia prima para la elaboración de balanceados e insumos agropecuarios; y elaboración de alimentos balanceados para animales.

La expansión de las actividades económicas comienza en el año 2007 con la implementación de una planta de balanceados en la granja del cantón Chambo para el abastecimiento propio de los 2 galpones y la comercialización en la zona. Años después, en 2011 empieza la expansión de la granja en el cantón Guano, con 3 galpones adicionales para la producción de huevos para el consumo.

En el año 2014, el Servicio de Rentas Internas (SRI) notifica al Señor Gerente que el Impuesto a la Rente generado el año 2013 de 7 mil cuatrocientos cincuenta dólares americanos, por una utilidad generada de más de 64 mil dólares americanos. Esto se dio ya que no existía una comunicación fluida con la contadora de ese entonces, por lo que no se justificaban los ingresos y no se registraban todas las compras.

En el año 2016 la organización dejó la comercialización de balanceados por las políticas de Agrocalidad, ente regulador del sector agropecuario, que implementó políticas en las que la producción de balanceados debía acogerse a varios parámetros tanto de materia prima como de capacidad de instalación para su comercialización. Es así que la organización por la falta de presupuesto abandonó la comercialización de balanceado y como consecuencia de esto se realizó un recorte de personal. Sin embargo, en la actualidad sigue produciendo balanceados para el consumo de los animales propios de la organización.

En el año 2019, dado a que la empresa no tenía los trabajadores suficientes para continuar con todas las actividades que esta realizaba, el propietario tomo la decisión de cesar algunas actividades económicas, como son la producción de huevos de codorniz, la venta de insumos agropecuarios, y con todo ellos cesar la producción absoluta de la granja de Guano, la cual fue adquirida por su hermana mayor.

Actualmente, el negocio está conformado por: el Gerente, que además desempeña sus labores como jefe del área productiva; una contadora interna, un secretario y tres operarios que son los encargados la operación y manejo de la planta de balanceados y galpones.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Estructura organizacional

Según (Parra & Pilar, 2009) la estructura organizacional también se puede definir como un diseño empresarial ya que es la forma de como una empresa está constituida, es decir, cuáles son las funciones que desempeña cada individuo que pertenece a la organización y la relación estos tienen con todos los procesos y demás áreas que existen en la organización. Melo (2018) menciona que una empresa debe buscar la forma de adaptarse a las condiciones del mercado actuales, por lo tanto la estructura empresarial debe ser flexible al entorno.

Para Chiavenato (1999) una estructura organizacional es la relación que existe en un conjunto de elementos administrativos que permiten a la empresa operar de manera eficiente. La definición de Chiavenato tiene relación con la definición de Johnson, Scholes y Whittington (2006) quienes mencionan que la estructura organizacional no es más que el esqueleto de la empresa que le permite realizar sus operaciones empresariales.

1.2.2. Tipos de estructura organizacional

Un rediseño de la estructura de una organización se trata de un cambio o ajuste de la organización al entorno actual donde la empresa desarrolla sus actividades. Estas adaptaciones a los cambios sociales o tecnológicos llevan a la organización a realizar un análisis de los procesos, procedimientos, funciones, cargos, resultados, etc., para que la empresa pueda crecer o expandirse (Martínez, 2012).

La importancia de adoptar un diseño organizacional es esencial ya que existen organizaciones que aún se mantienen con un diseño ambiguo que en la actualidad no puede competir con las demás organizaciones adaptadas a los cambios globales que se han presentado. Cruz (2016) menciona que:

“La importancia del modelo de rediseño está en dar respuestas como (¿deberían las nuevas organizaciones estructurarse en forma diferente de las antiguas?), el tamaño de la organización ¿cuándo debería el tamaño determinar la manera en que debe dividirse el trabajo? y centralización versus descentralización en términos de estructura organizacional, ¿La estructura corresponde a la estrategia?” (págs. 86-87)

1.2.2.1. Estructura Simple:

La estructura simple tiene como característica principal la concentración de la autoridad en una sola persona, en mucho de los casos el Propietario, por lo tanto, su forma de organización es informal en donde existe una relación directa entre todos los miembros de la organización (Amorós, 2007, pág. 177). Este tipo de organización es ideal para empresas en fase inicial, ya que existe un número mínimo de trabajadores para supervisar de manera directa las actividades de cada trabajador por el gerente de la empresa (Minsal & Pérez, 2007). Es importante recalcar que este tipo de estructura posee un nivel bajo de departamentalización y por lo tanto, es una organización plana utilizada en organizaciones familiares como tiendas, locales de venta de ropa y calzado, etc. (Amorós, 2007).

Para Ríos (2011) existen algunas estructuras organizacionales, sin embargo, las más utilizadas son:

1.2.2.2. Estructura funcional:

Una organización funcional es aquella que hace énfasis en la especialización de funciones, es decir que está centrada en relacionar las actividades de la empresa y las personas encargadas de cada actividad, es así que su estructura se basa en la división de trabajo lo que permite que las personas se especialicen en el área que les corresponde (Minsal & Pérez, 2007). Algunas de las características que posee esta estructura organizacional son:

- Autoridad funcional o dividida
- Línea directa de comunicación
- Descentralización de las decisiones
- Énfasis en la especialización

1.2.2.3. Estructura por grupos o asociación:

Este tipo de estructuras crean grupos de trabajo para realizar un conjunto de funciones que permiten que los trabajadores o integrantes de cada equipo tomen decisiones de forma centralizada o descentralizada (Cruz, 2016). Este tipo de estructura puede ser utilizada en empresas que se dedican al diseño y desarrollo de productos o servicios.

1.2.2.4. Estructura matricial:

Para (Minsal & Pérez, 2007) la estructura matricial es utilizada por empresas que se dedican a realizar proyectos, por lo tanto se cuenta con dos autoridades que se encargan de la ejecución del proyecto, en donde una autoridad es el encargado de capacitar a los empleados en las funciones que van a ejercer, mientras que el otro se encarga de encaminar a los empleados a que se cumplan con los objetivos del proyecto.

1.2.2.5. Estructura híbrida:

Este tipo de organización surge de la agrupación de varias especialidades y especialistas que se dedican a un mismo fin, es decir, que la empresa puede tener una línea de productos diversa por lo que las funciones de cada departamento deben tener especialistas en diferentes áreas que permitan que cada producto se elabore con el fin de satisfacer una necesidad del cliente (Ríos, 2011).

1.2.3. Elementos de la estructura organizacional

El Ph.D. Diego Marín (2012, pág. 9) en su artículo “*Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*” establece los elementos que sirven para estructurar a una organización, recogiendo información de algunos autores como Henry Mintzberg y Miller (1986) que 6 aspectos principales que son: coordinación, especialización, formalización, agrupación de unidades, tamaño y toma de decisiones.

Por otro lado, Soto (2008) establece que para el diseño de una estructura organizacional implica tomar decisiones en elementos como la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Sin embargo, Fernández (2018) realiza una comparación entre los elementos que establecen Robbins y Hellriegel para definir los 6 elementos clave que le permita al administrador establecer una estructura orgánica sólida. Los elementos son:

1. División de trabajo: consiste en la conformación de grupos de trabajo para realizar tareas que requieran habilidades y conocimientos similares, con el fin de producir un bien o servicio y de esta manera incrementar la productividad.
2. Departamentalización: se realiza en empresas grandes, sin embargo, es recomendable que las empresas pequeñas establezcan una estructura orgánica con división en departamentos para obtener un mayor nivel de eficiencia.
3. Coordinación: consiste en establecer relaciones entre las actividades que se realizan en la organización para alcanzar los objetivos empresariales establecidos por el gerente.

4. Cadena de mando y autoridad: es la realización que existe entre los directivos de una empresa con los empleados para la distribución de la información y las decisiones que se tomen en los diferentes departamentos.
5. Tramo de control: consiste en establecer una línea de mando, en donde se designan los jefes de cada departamento con un número específico de trabajadores que son controlados por su inmediato superior. Es decir que el tramo de control es el encargado de rendir cuentas a la junta directiva de la eficiencia y eficacia de los trabajadores.
6. Formalización (Estandarización): hace referencia a la codificación de los puestos de trabajo con el fin de establecer funciones estandarizadas con normas que rijan el comportamiento de los empleados como la toma de decisiones.

1.2.4. Áreas Funcionales de una empresa

Las áreas funcionales de una empresa permiten la correcta operación de las actividades que esta desempeña para alcanzar los objetivos establecidos trabajando de manera conjunta (Chao, 2016), es decir que una área funcional son el conjunto de tareas o actividades que se desempeñan dentro de un departamento que persigue un objetivo en común permitiendo que los trabajos se dividan dependiendo de los conocimientos y habilidades que posean trabajadores para el correcto funcionamiento de la empresa (Lescot, 2003).

Las áreas funcionales de una empresa están relacionadas con los elementos esenciales que son el pilar fundamental para el funcionamiento de esta (Molinari, Alfonso, & Scaramellini, 2018). Para el Diplomado Lescot (2003, pág. 21) las áreas que son importantes para una empresa son:

1.2.4.1. Área de Producción:

Es el área encargada de la transformación de la materia prima e insumos en productos terminados (Colmenares et al., 2015), es decir, los productos de entrada en productos de salida dándoles el valor agregado correspondiente para que esté listo para la comercialización del mismo. Los elementos principales de esta área son: corrientes de entrada, actividades de transformación, corrientes de control y actividades de control (Lescot, 2003).

1.2.4.2. Área de Comercialización:

Área en la que se desarrollan la presentación de los productos, promoción, análisis de precios, etc., por lo que los encargados del área deben emprender estudios al mercado y al consumidor para desarrollar ideas que permitan la adquisición del producto final, ya que este debe ser atractivo para el consumidor (Lescot, 2003). Cabe recalcar que el área comercial por lo general cumple funciones direccionadas al cliente y es el área con más carga dentro de la empresa, ya que si no se desempeñan las actividades de manera correcta puede provocar una insatisfacción al cliente (Chao, 2016).

1.2.4.3. Área de Personal:

Es el área que cumple las funciones de contratar, capacitar y controlar al recurso humano para que desarrolle sus actividades de manera correcta dentro de la organización, proporcionándole un ambiente de trabajo adecuado, de tal manera que desarrolle sus habilidades y destrezas dentro del área al que el empleado pertenezca (Lescot, 2003). Por lo tanto, el área de personal es el encargo de velar por las condiciones óptimas de trabajo, además de reclutar al personal adecuado para que desarrolle las actividades que se requieran en la empresa.

1.2.4.4. Área de Finanzas:

El área financiera es la encargada del manejo del factor capital, es decir que, como menciona Lescot (2003) “se encarga de Consecución, Asignación y Distribución de los recursos financieros de la empresa”. El reto más grande del área es mantener la liquidez y rentabilidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones existentes.

1.2.4.5. Área de informática:

Área encargada del manejo eficiente de la información, investigación y desarrollo de las TICs (Técnicas de Información y Comunicación) para agilizar los procesos y procedimientos que la empresa lleve a cabo, con el fin de recabar información que contenga datos relevantes para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia (Lescot, 2003).

1.2.5. Organigrama

El organigrama es parte fundamental dentro de una reestructuración ya que este sirve con un documento informativo para las partes interesadas (Iranzo, 2017). La elección de un organigrama que sea adecuado para la descripción gráfica de la estructura que posee la empresa es esencial.

Ospina (Ospina, 2010) en su libro Fundamentos “Administración Fundamentos” menciona que el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional que tiene una empresa que permite visualizar cual es el tipo de comunicación que la organización lleva a cabo para determinar cuáles son las responsabilidades, jerarquías y delimitaciones de actividades que desempeña cada individuo acorde a sus departamentos o áreas. Además, en una empresa el organigrama permite que las partes interesadas conozcan cómo se encuentra estructurada, ya que brinda un panorama general de las áreas y personas que forman parte de las operaciones empresariales (Chiquiguanga, 2015).

1.2.6. Tipos de organigramas

Considerando que un organigrama debe adaptarse al giro de negocio que posee la empresa, existe una diversidad de maneras de graficar un organigrama considerando el objetivo del mismo. Thompson (2020) nos presenta una clasificación que se dividen en:

1.2.6.1. Por su naturaleza:

Este tipo de organigrama depende de la cantidad de empresas que se tiene que administrar. Estos se dividen en dos tipos:

Microadministrativos: Este tipo de organigrama se utiliza para representar la estructura orgánica de una sola empresa con sus respectivas áreas.

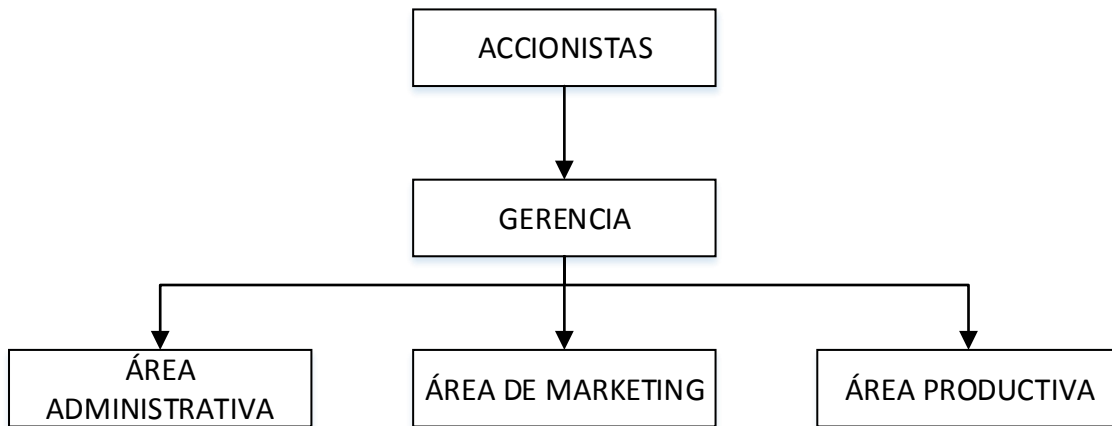


Gráfico 1-1. Ejemplo de Organigrama de Microadministrativo, General e Integral

Realizado por: Zúñiga, E. 2020

Macroadministrativos: Representa la estructura jerárquica de más de dos organizaciones, estas pueden utilizarse en el caso de empresas que poseen franquicias.

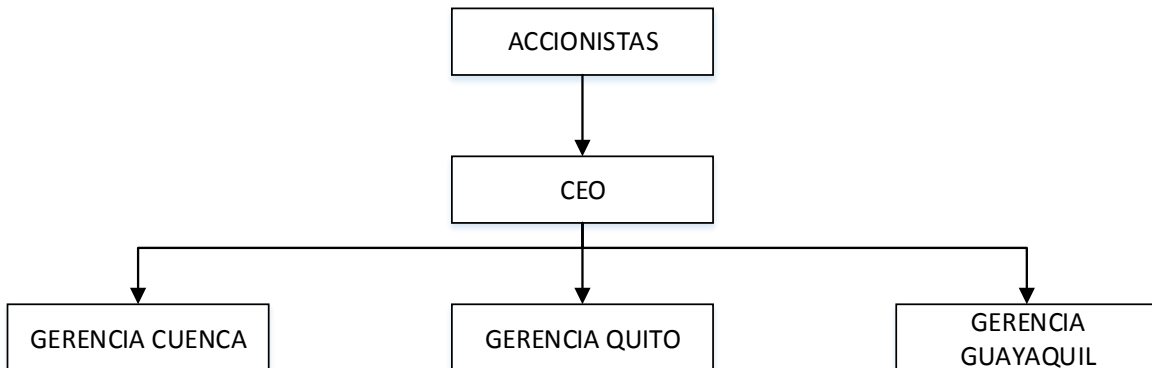


Gráfico 1-2. Ejemplo de Organigrama Macroadministrativo

Realizado por: Zúñiga, E. 2020

1.2.6.2. Por su finalidad:

Existen cuatro tipos de organigramas acorde al objetivo para el que se presente, que son los siguientes:

Informativo: Se consideran organigramas informativos por su objetivo que es brindar información de la estructura orgánica de la empresa a las partes interesadas de forma clara y sencilla de comprender.

Analítico: Este tipo de organigrama tiene como finalidad proporcionar un análisis del personal de la organización para determinar presupuestos, distribución de personal, cultura organizacional, etc. Por lo general estos organigramas son manipulados por expertos en el área.

Formal: Este organigrama tiene como finalidad ser presentado ante un organismo de control para su aprobación o como requisito para la constitución de una compañía.

Informal: Organigrama que es estructurado de forma interna, sin embargo, no tiene previa aprobación.

1.2.6.3. Por su ámbito:

En esta clasificación se encuentran dos tipos de organigramas:

Generales: En este organigrama se plasman los representantes o áreas que contiene una empresa en un panorama general sin especificar las sub áreas. (Ver Gráfico 1)

Específicos: A diferencia del organigrama general, aquí se detallan las sub áreas con las que cuenta la organización.

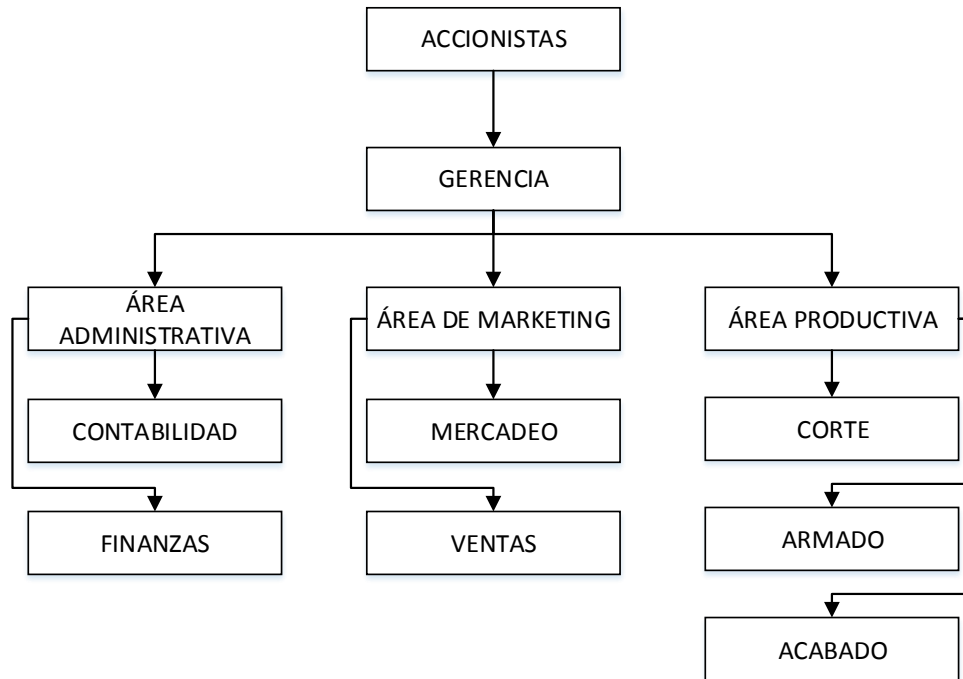


Gráfico 1-3. Ejemplo de Organigrama Específico

Realizado por: Zúñiga, E. 2020

1.2.6.4. Por su contenido:

Estos organigramas se dividen acorde a la información que contiene el organigrama:

Integrales: Son organigramas que contienen una representación gráfica general de la organización y sus jerarquías, por lo tanto, son similares a los organigramas generales. (Ver Gráfico 1)

Funcionales: Contienen información de las funciones que cumple cada una de las áreas o departamentos de la organización.

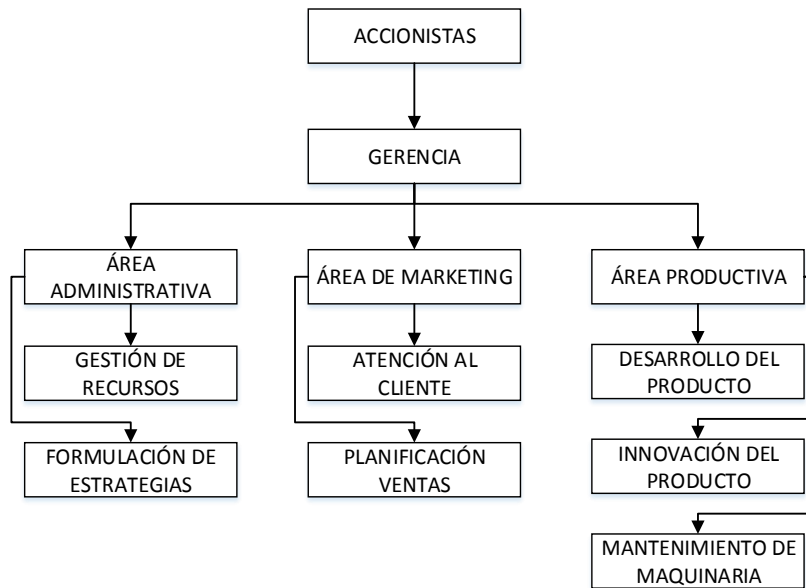


Gráfico 1-4. Ejemplo de Organigrama Funcional

Fuente:

Elaborado por: Zúñiga, E. 2020

De puestos, plazas y unidades:

Este organigrama da a conocer si la empresa necesita de puestos por cubrir o cuantos empleados existen en las unidades de operación de la organización.



Gráfico 1-5. Ejemplo de Organigrama de puestos, plazas y unidades

Fuente: Thompson, I. 2020

1.2.7. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es la evaluación de la situación actual en la que se encuentra una empresa cuyo objetivo es identificar las falencias que esta posee para el planteamiento de estrategias que permitan mejorar el rendimiento de la empresa (Rojas et al., 2019). Este método permite que se identifiquen las causas de los problemas por los que la organización está atravesando para establecer las diferentes bases que servirán de apoyo para definir las acciones correctivas que mejoren el funcionamiento de la empresa (Valenzuela et al., 2010).

Un diagnóstico organizacional es parecido al de un médico a un ser humano, en donde el doctor determina cual es la salud del individuo para de esta forma identificar cuáles son las causas que produjeron alguna enfermedad y de esta manera recetar alguna medicina que sirva para su mejoramiento sin que esta afecta a alguna otra área del cuerpo. Es así que una empresa necesita ser examinada para determinar cuáles con las causas por las que el producto o servicio está fallando y determinar cuáles son los aspectos que se pueden mejorar, rediseñar o cambiar, sin que estas correcciones afecten a las demás áreas de la organización.

1.2.8. Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una representación gráfica de los problemas que existen una empresa mediante barras sencillas en orden descendiente dependiendo de la ponderación que se le dé a las causas identificadas para calificar al problema (Sales, 2013). El Dr. Joseph Juran aplicó la “Ley de Pareto” a este diagrama que, según Cobos (2014), permite determinar las causas principales del problema principal y concentrar todos los esfuerzos y recursos a resolver el problema más grande y que por consecuencia puede perjudicar a toda la organización.

1.2.8.1. Como realizar el diagrama de Pareto

Este diagrama puede ser utilizado en diversas situaciones, por lo tanto, es una herramienta eficaz para la toma de decisiones. En este sentido, puede ser utilizado para la mejora continua, análisis y priorización de problemas, estudio de implementación o cambio de procesos, etc.

Para la elaboración del Diagrama es necesario existen varios libros y sitios web que detallan los pasos a seguir, sin embargo, no existe una serie de pasos específicos, más bien estos dependen de la situación o fenómeno a estudiar. En este caso se va a tomar en cuenta la metodología citada por Suárez (2017) quien sigue el siguiente orden:

- 1) Determinar el problema o problemas existentes.
- 2) Determinar las causas del problema suscitado
- 3) Recolectar información (Datos) y ponderar.
- 4) Ordenar las causas de mayor a menor dependiendo de los efectos que provoquen estas.
- 5) Calcular el acumulado, el porcentaje y el porcentaje acumulado.
- 6) Graficar las causas (Eje X: Causas; y en el eje Y: frecuencia acumulada, lado izquierdo lo utilizamos para graficar las barras)
- 7) Graficar la curva acumulada (Eje Y lado derecho: % frecuencia acumulada)
- 8) Analizar gráfico.

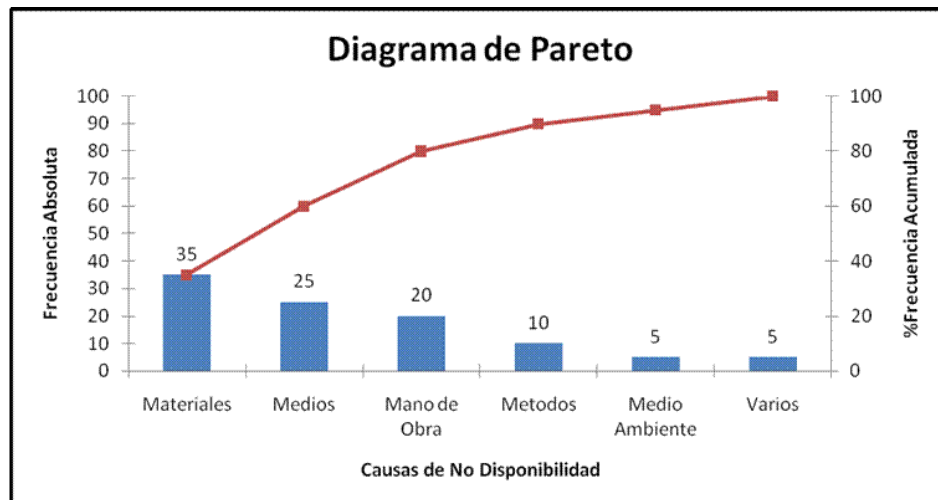


Gráfico 1-6. Ejemplo del diagrama de Pareto

Realizado por: Suárez, B. 2017

1.2.9. Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta de diagnóstico organizacional que permite determinar los aspectos débiles y fuertes de los factores tanto internos como externos que afectan directamente a las actividades de la empresa (Ponce, 2007, pág. 3). Además, es una herramienta para la planificación estratégica diseñada para obtener un resumen de la situación actual de la empresa y poder establecer estrategias que ayuden a confrontar las amenazas que existan en su entorno tanto interno como externo (Riquelme & Matias, 2016).

Es importante considerar que para la identificación de Fortalezas y Debilidades en una empresa es necesario determinar los aspectos positivos (Fortalezas) y los aspectos negativos (Debilidades) que la empresa puede o está en la capacidad de controlar. Por otro lado, para identificar las Oportunidades y Amenazas es importante tener en consideración los factores que la empresa no está en la capacidad de intervenir en ellos, tales como factores ambientales, tributarios, normativos, etc.

1.2.10. Matriz de Evolución de Factores Internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es considerada una de las herramientas de análisis empresarial más utilizada para determinar el estado actual de los factores internos de una organización (Ponce, 2007). También esta matriz es utilizada para evaluar la relación y los resultados que se obtiene de cada área funcional dentro de la empresa (Corvo, 2019).

Para realizar el análisis mediante la matriz EFI, Munte (2019) establece que se debe seguir los siguientes pasos:

- 1- Realizar la matriz FODA:** hay que realizar un listado de los factores internos y externos tanto positivos como negativos y plasmarlos en la matriz FODA según su naturaleza. Después se debe extraer los factores internos para realizar el respectivo análisis en donde se reescribirán en una matriz donde dividan las fortalezas y debilidades.

- 2- **Establecer índices de valor:** se le dará un peso o valor a cada factor dependiendo del grado de importancia o influencia en la organización, donde 0 sea considerado con un factor sin importancia y 1 sea un favor de relevancia (Muenta, 2019). Es importante mencionar que la sumatoria del peso de todos los factores tendrá que ser igual a 1.
- 3- **Calificar los factores:** La calificación de cada factor se dar según el grado de importancia que el administrador le proporcione, donde: 1. Debilidad Mayor, 2. Debilidad Menor, 3. Fortaleza Menor, y 4. Fortaleza Mayor.
- 4- **Obtener el valor total ponderado:** el valor total ponderado se obtiene de la relación entre la calificación y el valor de cada factor.
- 5- **Interpretación de los resultados:** Para llegar a una conclusión final, se debe tomar en cuenta el valor total ponderado, donde si el valor ponderado es mayor a 2.5, que es el rendimiento promedio, la empresa aprovecha sus fortalezas para disminuir las debilidades que esta posee. Por otro lado, si el valor ponderado es menor a la media quiere decir que la empresa necesita establecer estrategias que le permitan convertir esas debilidades en fortaleza.

1.2.11. Procesos y procedimientos

Para Álvarez (2008) un proceso “*es una serie de actos o fenómenos que se suceden en el tiempo*”. Dado que los procesos son un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, cuentan con entradas (materia prima, maquinaria, insumos) y salidas, por lo que es importante reconocer como estas entradas pueden afectar las actividades del proceso, y como el resultado de estas actividades (salidas) pueden afectar las entradas y las actividades de otro proceso (Carro & Gonzáles, 2012). En una organización es de suma importancia que los procesos se mantengan en condiciones óptimas y aplicar una evaluación constante para detectar cuellos de botella que puedan afectar el funcionamiento de estos, y por consecuencia afectar el rendimiento de la organización.

Sáez (Sáez, 1998) menciona que los procedimientos pueden considerarse como las destrezas, estrategias, técnicas para realizar un conjunto de actividades ordenadas y orientadas a los objetivos organizacionales. Existe una gran diferencia entre un proceso y un procedimiento que según

menciona Álvarez (2008) un proceso es una serie de actividades o fenómenos que se requiere para llevar a cabo una actividad, mientras que un procedimiento es la forma de cómo se realizan estas actividades.

En el área administrativa los procesos se utilizan para determinar y detallar las actividades administrativas que deben basarse en las políticas y objetivos de la organización determinando el orden de estas actividades con los responsables para la ejecución, tiempo de duración y flujo de documentos de las mismas (Vivanco, Los manuales de Procedimientos como herramienta de control interno de una organización , 2017).

1.2.11.1. Criterios para priorizar procesos y procedimientos

Es importante tener en cuenta que procesos deben ser rediseñados, para priorizar aquellos que requieran de mayor esfuerzo y recursos, para esto se debe considerar los siguientes criterios (Hammer & Champy, 1993):

- Disfunción: ¿qué procesos están en mayor dificultad?
- Importancia: ¿cuáles procesos tienen el mayor impacto en los clientes?
- Factibilidad: ¿cuáles procesos son ahora más susceptibles para un rediseño?

Según Ochoa (2015) de los criterios anteriores se derriban los tipos de procesos, donde menciona que:

“Procesos quebrantados: son los que están en dificultades y los síntomas se los ven en todas partes; Procesos importantes: aquí interviene el cliente directamente, ya que es él quien determina los procesos de importancia como pueden ser sobre costos del producto, entregas a tiempo, características del producto, etc.; Procesos factibles: en estos implican considerar una serie de factores que ayuden con el éxito de ejecutar un rediseño, como son el tamaño del proceso, el vigor del equipo, el compromiso del líder, etc.” (pág. 60).

1.2.11.2. Rediseño de procesos y procedimientos

Después de la evaluación y análisis de los procesos, la organización puede tomar la decisión de volver a diseñarlos, es decir, corregir las falencias y mejorarlo para brindar un mejor rendimiento organizacional (Jurado, 2015).

Una empresa tiene que entrar a una fase de transformación de sus procesos y procedimientos para ser competitiva en el mercado con el objetivo de generar bienes o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente que con el pasar del tiempo cada vez es más exigente en temas de calidad y precio (López, 2013), por lo tanto los procesos y procedimientos rediseñados deberán tener un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y productividad del desarrollo del producto final (Carro & Gonzáles, 2012).

1.2.12. Manual de Organización

El manual de organización según Rodríguez (1995, pág. 60) es una herramienta de gestión que sirve para documentar la estructura organizacional de la empresa, señalando los departamentos que contiene la misma, así como también los grados de responsabilidad, las funciones de cada empleado. Además, es importante que el manual contenga información relevante de la empresa como sus antecedentes, legalización, filosofía empresarial y los diferentes organigramas que ayuden a resumir la estructura organizacional de la empresa (Flanklin, 2004, pág. 147).

Es importante señalar que un manual de organización no es considerado como el resultado de la planeación estratégica de la empresa, ya que este manual es una guía para que los directivos designen las responsabilidades a los trabajadores (Ventura, 2014, pág. 3). El manual sirve como un aporte para desarrollar las actividades y funciones de manera eficiente y eficaz en cada puesto de trabajo y aporta un mejor grado de competitividad a la organización (Prieto P. , 2013).

1.2.13. Manual de Historia

El manual de historia es un instrumento utilizado en la inducción del personal a la empresa cuyo propósito es otorgar información sobre los antecedentes históricos de la empresa y lo que en administración se conoce como filosofía empresarial donde se detalla la misión, visión, valores y objetivos empresariales (Robalino, 2009). Esto ayuda al personal a sentirse parte de la empresa, y por ende, aporta a la motivación y mejora la comprensión de la razón de ser de la organización (Zavala, 2014, pág. 7).

1.2.14. Manual de Clasificación de Puestos

La clasificación de puestos es básicamente la reagrupación de todos los puestos de trabajo que existe en una organización, teniendo en cuenta las características de cada puesto y la misión que tiene en la empresa (García, 1960, pág. 12), es decir, la clasificación de puestos permite al empleador establecer cuáles deben ser las competencias que requiere cada lugar de trabajo, así como también ayuda a determinar la estructura de la empresa y determinar la correcta distribución de las actividades que cada empleado debe desempeñar dentro de la misma (Ministerio de Salud de Nicaragua, 2010).

El manual de clasificación de puestos no es más que una herramienta que permite la documentación de los diferentes puestos de trabajo que existe en la empresa y este sirve para mejorar la gestión y contratación del personal mediante el establecimiento de las competencias y habilidades que debe tener el empleado para cubrir el puesto de trabajo vacante (Carrasco, 2009). Es una herramienta indispensable para evidenciar la estructura orgánica de una empresa de forma más detallada que en el organigrama (Chuquiguanga, 2015).

1.2.15. Manual de funciones y procedimientos

El manual de funciones y procedimientos es una herramienta que sirve para la gestión administrativa en donde se describen los objetivos, responsables, funciones y procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa (Vivanco, 2017), esto permite la estandarización de las funciones y procedimientos proporcionando una herramienta para el control del personal de la empresa y la toma de decisiones por parte de la alta dirección (Orozco, 2008).








Para Llanos (2017) el manual representa una herramienta que garantiza que la organización se encuentre en orden y permita la mejora de los procesos y procedimientos, con el objetivo de ofrecer a todos los miembros de la organización una guía para el cumplimiento de los objetivos de la organización, basados en las políticas y valores establecidos en la organización.

1.2.16. Diagrama de flujo de procesos

Los diagramas de flujo de procesos o también conocido como flujogramas son la representación gráfica de los pasos de alguna operación que se lleva a cabo dentro de la empresa, en donde cada actividad es graficada por símbolos dependiendo de su naturaleza (Sequeira, 2009). Este diagrama nos ayuda a visualizar de mejor manera cada proceso dentro de la empresa para que de esta manera se pueda identificar falencias o la repetición innecesaria de una actividad y tomar decisiones de mejora (Arias, 2010).

La naturaleza de las actividades que se utiliza en el diagrama de flujo se representa con la siguiente simbología:

Tabla 1-1. Simbología del Flujograma

Operación: Indica la actividad u operación que se va a realizar	
Terminal: Indica el inicio o fin del proceso	
Decisión: Indica un punto del proceso en donde se debe tomar una decisión entre 2 alternativas.	
Documento: Indica el documento utilizado en el proceso.	
Conector: Indica una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra muy lejana.	
Transporte: Indica el traslado de un lugar a otro de algo.	
Dirección del flujo: Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos.	

Fuente: Sequeira, 2009

Realizado por: Zúñiga, E., 2020

1.3. Marco Conceptual

En la actualidad, existe una gran cantidad de las empresas que han logrado salir adelante a pesar de las crisis que se han venido presentado. Esto se debe a que las empresas han logrado adaptarse a los cambios que la sociedad ha venido sufriendo, tanto así que las empresas modernas tienen como interrogante ¿Cuándo o en qué momento se debe considerar una reestructuración de la organización?

Para responder a esa pregunta se deben analizar algunos elementos claves que van de la mano con las interrogantes, ¿Por qué se debería reestructurar una empresa? y ¿en qué situación se debería hacerlo? Para esto existen dos situaciones que se consideran importantes para tomar esta decisión. La primera es cuando la empresa ha llegado a su límite realizando y aplicando todas las estrategias y habilidades que posee, y aun así la organización aún no ha logrado un avance en el mercado en donde se desenvuelve, provocando que las ventas y las operaciones no se desarrollen como deberían hacerlo. Es en esta situación en donde la empresa debe tomar la decisión de reestructurarse, ya que las estrategias y habilidades están elaboradas en base a la gestión utilizada hace tiempo atrás y que con la apertura de nuevos competidores esta gestión debe ir mejorando. Y como segunda situación es cuando la empresa comienza a perder ventas y participación en el mercado, lo que genera que las utilidades sean menores con el pasar del tiempo.

Cuando se habla de reestructuración empresarial se habla de solicitar la ayuda e intervención de especialistas que aporten al mejoramiento de los procesos y procedimientos de la empresa, generando una gestión acoplada a los nuevos cambios que ha surgido en un determinado tiempo. Es importante tener en cuenta que un proceso de reestructuración es un proceso que necesita de tiempo y dedicación, y una vez iniciado el proceso ya no hay marcha atrás, puesto que todo empieza a moverse dentro de la empresa. El plan de negocio cambia y se trata de rescatar los mejores elementos de la gestión anterior llevando a la empresa a una nueva etapa.

Las empresas que han logrado llevar a cabo con éxito este proceso han logrado excelentes resultados, sin embargo, hay situaciones en la que cuando se analiza una empresa no se encuentran falencias internas, más bien son situaciones son externas que provocan que la empresa ya no pueda continuar con las actividades tradicionales, sino más bien deberá crear otro giro de negocio. Cuando se habla de reestructuración significa que se va a trabajar bajo el mismo giro de negocio o sector al que pertenece la empresa, añadiendo y quitando aquellos elementos que afectan el funcionamiento de la misma.

La actitud del empresario o responsable de la organización es fundamental para llevar un proceso de reestructuración, ya que de no tener la actitud adecuada podría no llegar a cumplir con este proceso de manera satisfactoria. Es importante el carácter y empeño que le ponga el líder, para que el equipo de trabajo también logre buenos resultados.

CAPÍTULO II:

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

De acuerdo a Sánchez (2019) “*el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno*”, con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo.

En la presente investigación se aplicó un enfoque cualitativo ya que se diseñó una guía de entrevista que permita recopilar la información necesaria y describir la situación actual de la organización estudiada, para dar un diagnóstico de las condiciones actuales en las que se encuentran de los procedimientos administrativos como contrato de personal, compra de materia prima, logística y producción que desempeña esta organización.

2.2. Nivel de Investigación

La investigación exploratoria según Abreu (2012) ayuda a conocer y mejorar el conocimiento sobre los fenómenos de estudio para explicar mejor el problema a investigar, es decir, estudia a las variables o factores que podrían estar relacionados con el fenómeno en estudio, y termina cuando existe una clara idea de las variables relevantes y cuando ya se tiene información suficiente sobre el tema.

La investigación exploratoria permitió retroalimentar el conocimiento, sobre todo lo relacionado con conceptos, importancia y pasos a seguir de la reestructuración organizacional y las herramientas de administración que se requieren para evidenciar el rediseño de la estructura orgánica de la avícola a estudiar.

La investigación descriptiva según Gross (2012) se utiliza para describir rasgos o características sociales, por lo que fundamentalmente su fin es caracterizar actividades, objetos, procesos, procedimientos y personas indicando sus rasgos.

En la presente investigación se realizó una investigación descriptiva que permitió describir las condiciones de la estructura empresarial de la avícola para proponer los manuales de adecuados que faciliten y mejoren la gestión de la empresa.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente: No Experimental*

El estudio no experimental permite observar hechos o situaciones reales en donde el investigador no las realiza (Tadeo, 2020), por lo que en este este diseño de investigación la variable independiente no es manipulada por el investigador más bien sirve como referencia (Sampieri, 2014).

Con referencia al párrafo anterior, en la presente investigación no se manipularon los indicadores ni variables que presente la empresa tan solo se realizará una interpretación y análisis de estas.

2.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal*

Se recopilaron datos tanto de la organización a estudiar en una sola ocasión mediante una entrevista, encuestas y documentos que se requieran del negocio.

2.4. Tipo de estudio - investigación:

La investigación de campo es aquella que permite al investigador recabar, interpretar y analizar la información sobre un fenómeno social (Muñoz, 2002). El punto de partida debe ser en el campo para realizar la investigación (Sampieri, 2014).

Dado que la investigación fue no experimental, los datos recopilados no se manipularon, más bien se estudió las variables en su estado actual. Además, la investigación de campo permitió sustentar las conclusiones a las que se llegue mediante la investigación documental que permite la recopilación de información de tesis, artículos, revistas, etc. Además, mediante la recopilación de información de la organización estudiada dio paso a un diagnóstico y elaborar una propuesta de la reestructura organizacional.

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

2.5.1. Población

La población es el conjunto de elementos que reúnen características similares y se encuentran en un determinado lugar en donde se quiere realizar la investigación (Garcés, 2000).

Dado que la investigación propuesta es de carácter interno, la población a estudiada fue de las personas que tenga contacto directo con los procedimientos y pertenezcan a la organización, con las que se trabajó para diagnosticar las funciones y procedimientos, y conocer las causas de los problemas que presenta la organización. La empresa tiene una población de 6 personas, por lo que, se trabajó con el total de la población.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

2.6.1.1. Método descriptivo

El método descriptivo permite al investigador obtener conocimiento a través de la lectura de los aportes de otros autores que ayuden a la comprensión del tema, además, permite la interpretación subjetiva de la información extraída (Abreu J. , 2014)

Este método se aplicó en el desarrollo del trabajo de investigación, en la medida en que, partiendo de conceptos generales, leyes y elementos que proporcionen las teorías de administración, se llegó a aplicar en el elemento particular o propuesta a desarrollarse.

2.6.1.2. Método deductivo

El método deductivo según Prieto (2017) está basado en el razonamiento que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares.

Este método fue fundamental al momento de interpretar la información obtenida de la entrevista y encuestas realizadas a la organización, para posteriormente realizar la matriz FODA y matriz EFI que permita visualizar el diagnóstico de la organización.

2.6.1.3. Método inductivo

Según menciona Prieto (2017) el método inductivo es un método basado en el razonamiento, el cual permite pasar de hechos particulares a los principios generales. Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría.

Este método se aplicó al momento de realizar la interpretación de la Matriz EFI, para que, de los resultados obtenidos, se pueda plantear conclusiones de carácter general, es decir, obtener un

panorama de la situación actual de la empresa para priorizar acciones que se deberían implementar o rediseñar dentro de la organización.

2.7. Técnica e instrumento

2.7.1. Técnica

2.7.1.1. Entrevista:

La entrevista es una herramienta utilizada para la recolección de datos que permite obtener información del sujeto a investigar mediante la comunicación oral en donde se realizan preguntas en su mayoría abiertas al entrevistado (Troncoso & Amaya, Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud, 2016).

Para el desarrollo del objetivo de estudio se utilizó la entrevista al gerente de la empresa como herramienta de recolección de información para obtener un panorama general del estado actual de la avícola, por lo tanto, será más fácil extraer información para emitir el respectivo diagnóstico de la estructura de la organización.

2.7.1.2. Encuesta:

Una encuesta es una técnica de recolección que utiliza interrogantes estandarizadas que son aplicadas a un conjunto de personas con el fin de obtener una medición cuantitativa de diferentes variables que permiten conocer las características subjetivas u objetivas de una población (Ferrando, 1993). Una encuesta permite al investigador seleccionar la información de interés y recopilar esta información mediante cuestionarios con preguntas cerradas, abiertas o mixtas, según la necesidad de la investigación (Kuznik, Hurtado Albir, & Espinal, 2010).

Se consideró importante la aplicación de esta técnica de recopilación de información para sustentar la entrevista realizada al gerente y adicionar información que proviene de los empleados de la organización para obtener una investigación veraz. Además, esta técnica fue útil al momento realizar el análisis de la matriz de Evaluación de Factores Internos que proporcione el diagnóstico actual de la organización.

2.7.2. Instrumento

2.7.2.1. Guía de entrevista:

Según Troncoso y Amaya (2017) la guía de entrevista “*consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos*”.

Es el instrumento utilizado para llevarse a cabo la entrevista que contiene preguntas relacionadas a la información que se quiere obtener, basada en los objetivos de la investigación.

2.7.2.2. Cuestionario:

Un cuestionario es el comportamiento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. (Meneses, 2016)

El cuestionario ha sido aplicado a los empleados de la avícola “El Carmelo” que servirá como sustento para corroborar la información que se obtuvo de la entrevista realizada al Gerente Propietario y de esta manera realizar el diagnóstico organizacional.

CAPITULO III:

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados

Las encuestas fueron aplicadas a los trabajadores de la organización avícola “El Carmelo” y una entrevista al gerente propietario de la misma organización.

3.1.1. Entrevista

Pregunta 1.

¿La organización que usted dirige tiene definida la estructura orgánica con la que opera actualmente?

Respuesta:

No se tiene definida ninguna estructura orgánica que se pueda evidenciar, ya que se ha empezado desde un negocio pequeño, por ende, no se ha establecido un organigrama.

Pregunta 2.

¿Cuántas áreas de trabajo existen en la empresa actualmente? Y ¿cuáles son?

Respuesta:

Actualmente existe una oficina en donde trabaja tanto contadora, secretario y gerente. Una planta de balanceados conjuntamente con la bodega de almacenamiento en donde opera un trabajador que es el encargado de preparar los balanceados acorde a las diferentes especies que posee la avícola, especialmente de la gallina ponedora.

Y también poseemos 2 galpones que son netamente de producción de huevos que están en conjunto con bodegas de alimento y cubetas de huevos, en donde existe actualmente dos personas que son las encargadas de esta área de trabajo.

Pregunta 3.

¿La administración ha establecido la misión, visión y objetivos a los que la empresa se debe acoger?

Respuesta:

No se han establecido la misión y la visión de la empresa, más bien se tiene conocimiento de lo que son los objetivos, que son a donde se quiere llegar como profesional y como pequeña empresa que es el de innovar la maquinaria para operar y ofrecer productos de calidad para el bienestar familiar y de microempresa.

Pregunta 4.

¿Los trabajadores de la organización avícola tienen conocimiento de las funciones que deben desempeñar dentro del área de trabajo y las limitaciones de sus actividades?

Respuesta:

Si, de hecho, los trabajadores tienen definidas las actividades que cada uno debe desempeñar, sin embargo, las actividades físicas que se desempeñan no son estables porque al trabajar con un activo biológico, existen algunos imprevistos en las áreas de producción.

Pregunta 5.

Haciendo referencia al principio de la unidad de mando, ¿Se ha dado a conocer a cada empleado quien es su inmediato superior, a quien deben rendir cuentas de sus funciones diarias?

Respuesta:

Si, básicamente al momento de que los trabajadores ingresaron a trabajar se les dio a conocer que a la persona que deben acudir para cualquier imprevisto o consulta es al gerente por el conocimiento y profesión en el área.

Pregunta 6.

¿Los trabajadores que actualmente laboran en su organización, han tenido inconvenientes en realizar algún proceso?

Respuesta:

No se han tenido inconvenientes en el área productiva ya que son actividades que no son nada extraordinarias que con el tiempo se puede ir aprendiendo y más que todo se cuenta con personal hábil que puede rápidamente aprender y de esa forma la experiencia hace que se cometan menos errores.

Pregunta 7.

¿Se planifica anualmente un cronograma de capacitaciones, vacunas, adquisición de materia prima, asesorías técnicas, etc.?

Respuesta:

No se ha realizado un cronograma rígido ya que como se mencionó al momento de trabajar con activos biológicos y al estar regidos a diferentes organismos estatales como el Magap o Agrocalidad, estas instituciones de control establecen de manera imprevista con días de anticipación los comunicados para capacitaciones. Sin embargo, al momento de hablar de vacunas a las aves todo depende del mercado y el estado de las aves porque no es un activo que permanezca estable durante un periodo, de hecho, solo se realiza un cronograma al momento de hacer un levante de pollitas para postura porque el ave necesita de vacunas y chequeos para que se desarrolle de manera eficiente.

Pregunta 8.

En el caso de contratación de personal, ¿La selección de personal es elegido en función de los requisitos establecidos en la convocatoria?

Respuesta:

La organización no tiene requisitos porque como son actividades que dependen de la habilidad de la persona que prácticamente cualquiera lo puede realizar, por lo tanto, no se pide experiencia laboral en lo que es producción y manejo de galpones. Sin embargo, en lo que son actividades administrativas si se requiere de personal que conozca los procedimientos administrativos y contables ya que nosotros como propietarios no nos especializamos en este tipo de actividades, sino más bien en actividades de producción, entonces uno sirve como técnico para esas áreas.

Pregunta 9.

¿Dispone de contratos ocasionales o asesores externos para el manejo administrativo, productivo, contable, técnico o financiero?

Respuesta:

Solo se dispone con contratos y asesorías en el área administrativa y contable. Hablando del área técnica productiva de la planta de balanceados no se dispone de asesores ya que el gerente como profesional en el área, da la cantidad de insumos que debe tener un saco de balanceado y en el área de producción huevos y tratamiento de gallinas se contratan médicos veterinarios que en su mayoría son parte de los proveedores, aparte de que venden insumos también prestan estos servicios.

Pregunta 10.

¿Los trabajadores disponen de una guía de trabajo que les permita tener conocimiento de cuáles son las fusiones que deben cumplir?

Respuesta:

Generalmente al momento que un empleado ingresa a trabajar en el área productiva si se realiza una guía de trabajo diaria de cuáles son las actividades, pero no son un estándar que tienen que regirse netamente a esa guía por actividades imprevistas como las vacunas, levante de pollitas, etc.

Pregunta 11.

Enliste las actividades principales que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo.

Respuesta:

Secretario:

1. Facturación Electrónica,
2. Registro de la Producción diaria de balanceado y huevos,
3. Apoyo contable,
4. Elaboración de Informes mensuales de ventas y compras, y;
5. Pago a proveedores.

Contadora:

1. Elaboración de declaraciones de IVA, retenciones e impuesto a la renta
2. Elaboración de estados financieros
3. Pago de obligaciones legales y tributarias
4. Elaboración de flujos de caja
5. Apoyo administrativo al Gerente

Galponeros:

1. Preparación de galpones
2. Crianza de aves
3. Limpieza de galpones
4. Recolección y venta del abono de gallina
5. Recolectar a diario los huevos de su galpón asignado
6. Alimentar a las gallinas en la hora que se le ha indicado

7. Ayudar al veterinario a vacunar a las gallinas
8. Mantener el orden y aseo dentro del galpón
9. Armar las cubetas de huevos
10. Asegurarse de que los bebederos estén funcionando correctamente
11. Realizar el informe de la cantidad de balanceado consumido, número de muertes y medicina utilizada.
12. Realizar el costo de producción por cubeta de huevos
13. Elaboración de la curva de producción mensual
14. Desalojo de aves

Operario de Planta de Balanceados:

1. Preparar el balanceado en base a la formula entregada
2. Repartir el balanceado a cada una de las bodegas en los galpones
3. Receptar y almacenar la materia prima e insumos comprados
4. Mantener el orden y aseo dentro de la bodega
5. Depositar las cubetas huevos recolectados en la bodega de su galpón
6. Despachar los pedidos de Balanceado y cubetas de huevos
7. Llevar el control del Kardex
8. Realizar el informe de producción de balanceado
9. Realizar el costo de producción del balanceado
10. Apoyo en la limpieza de galpones para levante de gallinas

3.1.2. Encuesta

Datos Generales

Tabla 3-1. Datos Generales

Cargo	Genero	Edad	Escolaridad
Contadora	Femenino	49	Superior
Secretario	Masculino	22	Bachillerato
Operario Planta	Masculino	33	Básica
Galponero G1	Masculino	34	Básica
Galponero G2	Masculino	25	Bachillerato

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

La Avícola “El Carmelo” al ser una empresa familiar dedicada a la crianza de gallinas, producción de balanceado y producción de huevos, es considerada como una microempresa del sector Pecuario. La organización tiene 6 integrantes para el funcionamiento de la misma: el gerente propietario, contadora, secretario, dos galponeros y un operario de la planta de balanceados. La mayoría de empleados no tienen una especialización en las áreas que desempeñan, sin embargo, con el tiempo se ha ido adquiriendo el conocimiento necesario para el cumplimiento de las actividades diarias de cada trabajador.

Pregunta 1.

¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?

Tabla 3-2. Conocimiento de la estructura Orgánica

Respuesta	Número de trabajadores
Si	2
No	3
Total	5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

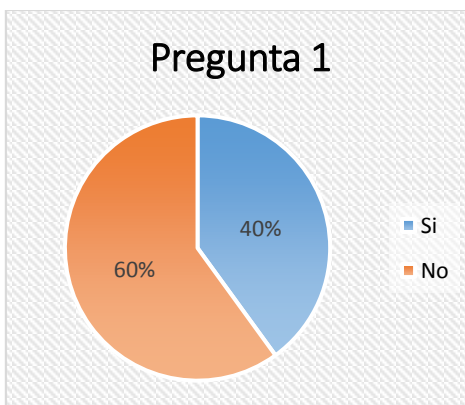


Gráfico 3-1. Conocimiento de la estructura Orgánica

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

La empresa al no poseer un organigrama que permita visualizar la información sobre la estructura orgánica de la empresa, el 60% de los trabajadores no tienen conocimiento de cómo está estructurada, es decir, de los 5 trabajadores solo 2 tienen conocimiento de quien es su inmediato superior y quienes están bajo su dependencia. Esto puede provocar que la comunicación dentro de la empresa no se desarrolle de manera eficiente, ya que, si existiera una nueva contratación en cualquiera de las áreas, los nuevos empleados no tendrían conocimiento de quien recibir órdenes o el grupo de empleados que están bajo su mando, que tendría como efecto una descoordinación dentro de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Pregunta 2.

¿Conoce usted los objetivos empresariales que persigue la organización?

Tabla 3-3. Conocimiento de objetivos empresariales

Respuesta	Número de trabajadores
Si	0
No	5
Total	5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

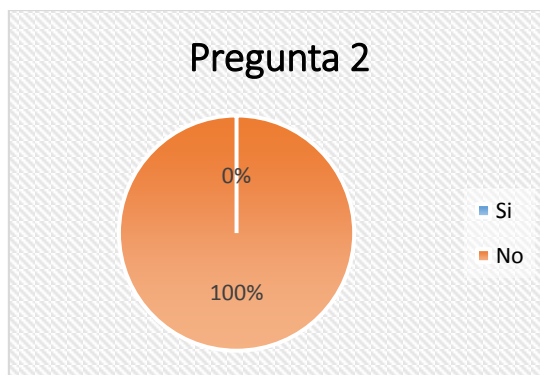


Gráfico 3-2. Conocimiento de objetivos empresariales

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

La alta dirección de la empresa no ha socializado los objetivos empresariales que se persigue, por lo que los procesos de planeación estratégica tienen una falencia, ya que los objetivos personales priman dentro de los motivos por los cuales los empleados trabajan dentro de la avícola. Esto puede provocar que la misión y visión de la empresa no se cumplan a futuro, ya que objetivos establecidos desde un panorama general hasta uno más detallado, pueden dan a conocer las actividades que deberán realizar los miembros de la organización para lograr el éxito conjunto.

Pregunta 3.

Seleccione el método aplicado por el empleador al momento de usted ser contratado.

Tabla 3-4. Método de contratación a empleados.

Respuesta	Número de trabajadores
Entrevista de trabajo	1
Pruebas de conocimientos y habilidades	1
Ninguna de las anteriores	3
Total	5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

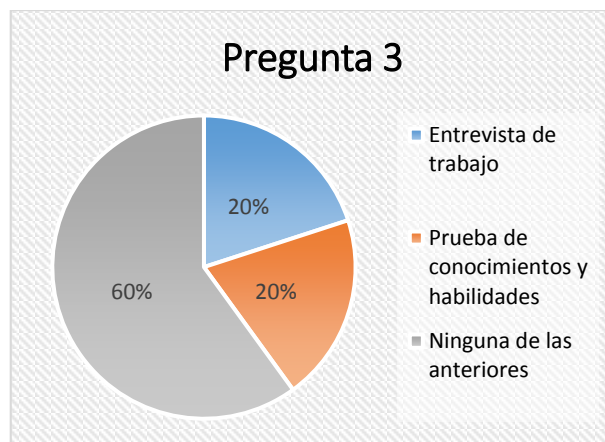


Gráfico 3-3. Método de contratación a empleados.

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

El 60% de los empleados han sido contratados sin algún método de contratación de por medio, por lo tanto, la mayoría de empleados son contratados por relación familiar, sin tomar en cuentas los conocimientos que deberían poseer dentro del área de trabajo. Esto dificulta el crecimiento de la empresa, ya que no se han establecido métodos de contratación de personal que permita reclutar personal con capacidad y conocimiento en los procesos y procedimientos que hay dentro de la empresa.

Pregunta 4.

¿Tiene conocimiento de todas las funciones y actividades que debe desempeñar diariamente?

Tabla 3-5. Conocimiento de funciones diarias

Respuesta	Número de trabajadores
Si	2
No	3
Total	5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

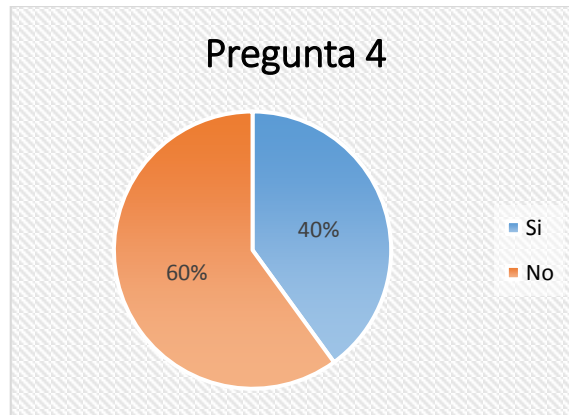


Gráfico 3-4. Conocimiento de funciones diarias

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

De los 5 empleados que operan dentro de la empresa, 3 de ellos aún no tienen en claro cuáles son las actividades que diariamente deben desempeñar, en su mayoría dentro del área productiva, ya que son actividades que no son constantes por el hecho de trabajar con activos biológicos, que necesitan de mayor cuidado, y puede haber cualquier imprevisto. Mientras que los empleados del área administrativa tienen que desempeñar actividades que en su mayoría son constantes.

Pregunta 5.

¿Dispone del tiempo necesario para cumplir con las funciones y responsabilidades que se le han asignadas?

Tabla 3-6. Sobrecargo de funciones

Respuesta	Número de trabajadores
Si	2
No	3
Total	5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

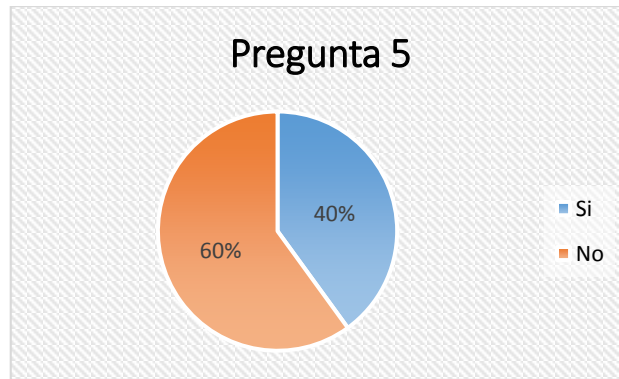


Gráfico 3-5. Sobrecargo de funciones

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

Las actividades que desempeñan los Galponeros no son varias, por lo tanto, las horas de trabajo son las adecuadas para terminarlas de manera rápida. Sin embargo, en el caso del operario de la planta de balanceados, la contadora y el secretario no disponen del tiempo necesario para realizar las actividades designadas, por lo que puede ocasionar que las funciones se realicen de manera ineficiente o, en el peor de los casos, que se cometan errores o no se cumplan en su totalidad. Cabe recalcar el secretario trabaja a medio tiempo, al igual que la contadora.

Pregunta 6.

¿Existe dificultad al momento de realizar y cumplir con sus labores diarias?

Tabla 3-7. Dificultad para desempeñar funciones

Respuesta	Número de trabajadores
Siempre	1
Casi Siempre	1
Pocas veces	3
Nunca	0
Total	5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

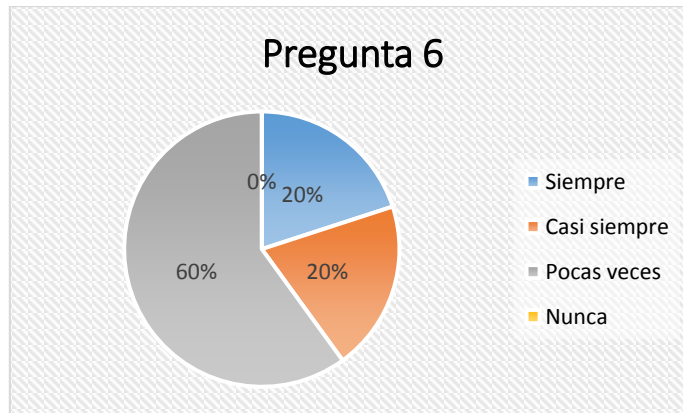


Gráfico 3-6. Dificultad para desempeñar funciones

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

En su mayoría, los trabajadores de la empresa tienen complicaciones para cumplir las funciones diarias, esto se debe a que los empleados tienen demasiadas actividades que realizar y no disponen de ayudantes. Estas dificultades se dan de manera constante con el operario de la planta de balanceados, debido a la preparación de fórmulas y cantidad de insumos que se deben aplicar en la elaboración de balanceados, además que el mismo trabajador tiene a su cargo la bodega de insumos, lo que provoca que al momento de ingresar producto, se retrasen las actividades que se deben cumplir.

Pregunta 7.

¿Considera que deben existir especificaciones de las labores de cada trabajador?

Tabla 3-8. Existencia de Manuales administrativos

Respuesta	Número de trabajadores
Si	3
No	2
Total	3

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

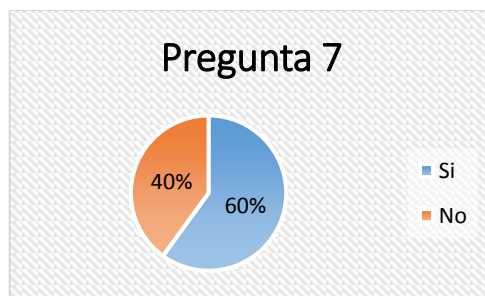


Gráfico 3-7. Existencia de Manuales administrativos

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

Tanto el encargado de la planta de balanceados, el secretario y la contadora mencionan que debe existir especificaciones de las actividades que deben realizar, ya que, esto permite a los empleados agilizar los procesos y las funciones que desempeñan diariamente para evitar complicaciones y minimizar los errores. Cabe recalcar que en el caso de los Galponeros no existen estas complicaciones, ya que, son procesos y funciones realmente sencillos que no tiene mayor dificultad para recordar.

Pregunta 8.

Marque las actividades en las que se ha requerido de contratación de personal externo de manera ocasional.

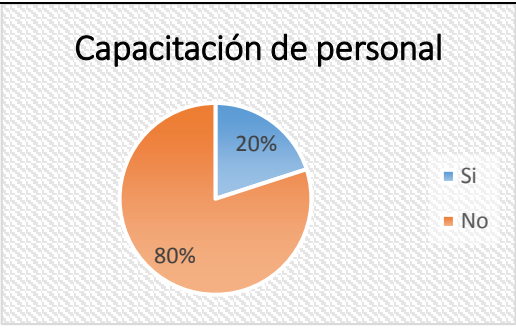
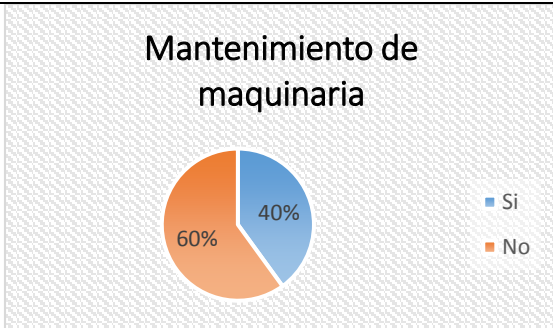
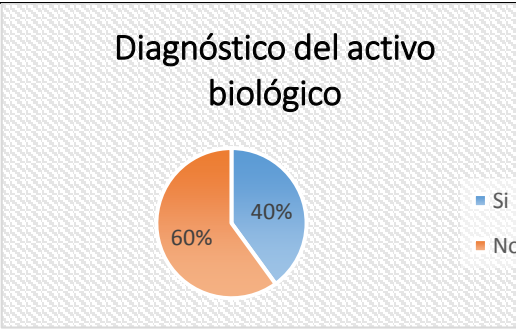
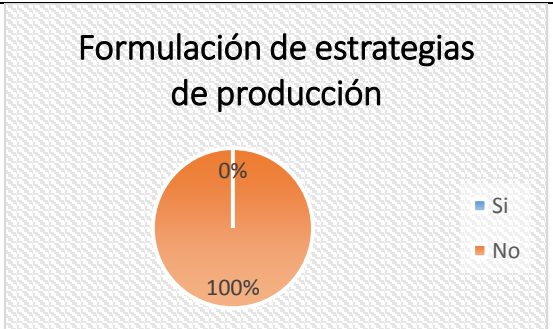
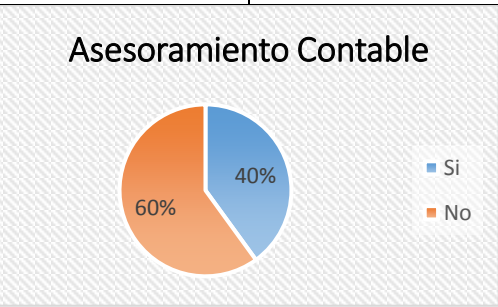
Tabla 3-9. Necesidad de contratación de personal externo

Actividades	Respuesta		Total
	Si	No	
Capacitación de personal	1	4	5
Mantenimiento de maquinaria	2	3	5
Diagnostico al activo biológico	2	3	5
Formulación de estrategia de producción	0	5	5
Asesoramiento de Contable	2	3	5

Fuente: Encuesta

Realizado por: Autor

Tabla 3-10. Necesidad de personal externo

GRÁFICOS PREGUNTA 8	
<p style="text-align: center;">Capacitación de personal</p>  <p style="text-align: center;">Gráfico 3-8. Capacitación de personal</p> <p>Fuente: Encuesta Realizado por: Autor</p>	<p style="text-align: center;">Mantenimiento de maquinaria</p>  <p style="text-align: center;">Gráfico 3-9. Mantenimiento de maquinaria</p> <p>Fuente: Encuesta Realizado por: Autor</p>
<p style="text-align: center;">Diagnóstico del activo biológico</p>  <p style="text-align: center;">Gráfico 3-10. Diagnóstico del activo biológico</p> <p>Fuente: Encuesta Realizado por: Autor</p>	<p style="text-align: center;">Formulación de estrategias de producción</p>  <p style="text-align: center;">Gráfico 3-11. Formulación de estrategias de producción.</p> <p>Fuente: Encuesta Realizado por: Autor</p>
<p style="text-align: center;">Asesoramiento Contable</p>  <p style="text-align: center;">Gráfico 3-12. Asesoría Contable</p> <p style="text-align: center;">Fuente: Encuesta Realizado por: Autor</p>	

Fuente: Encuestas

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

Las gráficas muestran la falta de comunicación entre las diferentes áreas, ya que, solo los empleados que trabajan en el área que se ha requerido de contratación de personal capacitado tienen conocimiento de estos contratos. En la mayoría de actividades propuestas se ha requerido de personal externo, ya que son actividades que requieren de conocimiento científico y especialización que los empleados de la empresa no poseen, debido a la falta de capacitación tal como se muestra en el gráfico 3-8.

Por otro lado, la empresa no ha tenido la necesidad de alguna asesoría para formulación de estrategias de producción en el área de producción de balanceado (Ver gráfico 3-11.), que permita mejorar los procesos o elaborar productos de calidad mediante la optimización de recursos.

Pregunta 9.

¿Al inicio del año se le dio a conocer cuál es el cronograma de acciones al que toda la empresa se debe acoplar?

Tabla 3-11. Cronograma de actividades

Respuesta	Número de trabajadores
Si	0
No	5
Total	5

Fuente: Encuestas

Realizado por: Autor

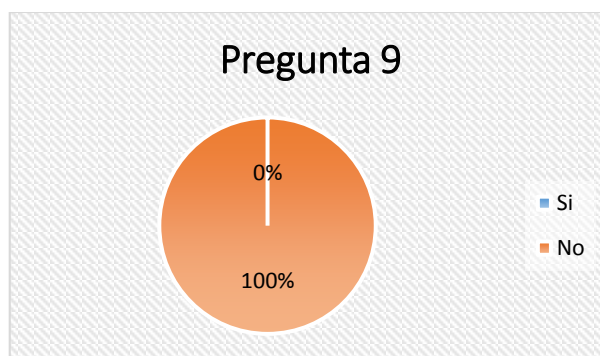


Gráfico 3-13. Cronograma de actividades

Fuente: Encuestas

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

La administración no elabora un plan de acción anual para que todos los empleados sepan cuando se van a realizar algún tipo de auditoría interna o capacitaciones, que les permita estar preparados con algún tipo de informe o adelantar actividades que les permita estar disponibles los días apartados en el cronograma y evitar complicaciones en los procesos.

Pregunta 10.

¿Le proporciona la empresa algún instructivo o guía para conocer cuál es el proceso que debe seguir para desempeñar una función que se le ha encargado?

Tabla 3-12. Existencia de Manuales Administrativos

Respuesta	Número de trabajadores
Si	3
No	2
Total	5

Fuente: Encuestas

Realizado por: Autor

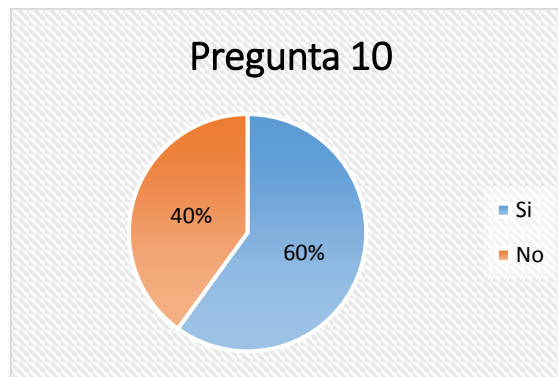


Gráfico 3-14. Existencia de Manuales Administrativos

Fuente: Encuestas

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

El 60% de los empleados cuenta con una guía para realizar los procesos que les fueron asignados, mientras que el otro 40% tienen guía alguna, es decir que, las áreas productivas poseen un instructivo que les permite tener conocimiento de cuál es el proceso que debe seguir para alcanzar la eficiencia en la función que se está desempeñando, sin embargo, el área administrativa no cuenta con una guía de los procesos a realizar por el desconocimiento de los mismos de la alta dirección, por lo tanto, no se les proporciona la guía al momento de ser contratados.

Pregunta 11.

¿Ha participado en reuniones de trabajo para la realización de algún manual de funciones o procesos?

Tabla 3-13. Participación colectiva de trabajadores

Respuesta	Número de trabajadores
Si	0
No	5
Total	5

Fuente: Encuestas

Realizado por: Autor

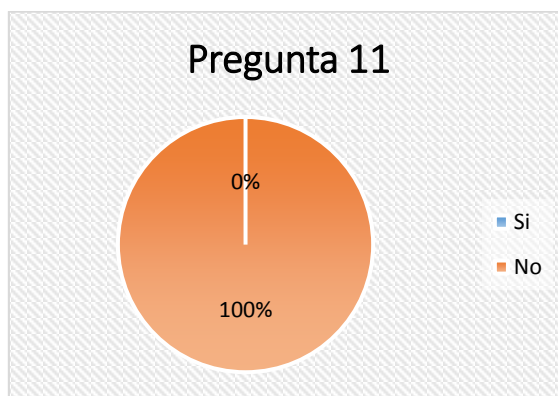


Gráfico 3-15. Participación colectiva de trabajadores

Fuente: Encuestas

Realizado por: Autor

Análisis e interpretación

El 100% de los empleados de la empresa afirma que no han sido participes de reuniones de trabajo para la elaboración de manuales de funciones, lo que nos da a conocer que la administración no posee

un instructivo adecuado para llevar acabo las actividades dentro de la organización de manera eficiente, ya que, en el caso de que el gerente necesite realizar algún control de cada puesto de trabajo no tendrá una guía de que funciones desempeña cada trabajador. Mientras que, en el caso de contratar un nuevo empleado, este no podrá ejercer las actividades que se pongan a su responsabilidad, ocasionando que el empleado cometa varios errores hasta que pueda memorizar las funciones que se le fueron asignadas.

3.2. Discusión de resultados

De acuerdo a la información obtenida a través de la aplicación de los cuestionarios para las encuestas a trabajadores (Ver Anexo A) y la entrevista con el gerente propietario (Ver Anexo B), se tomó como referencia el cruce de variables de ambas herramientas para determinar las variables que afectan el desarrollo óptimo de la empresa.

Los resultados señalan que la estructura orgánica que posee la empresa es simple, dividida en 2 departamentos: Administrativo y Operativo. Además, las áreas de esta empresa trabajar individualmente, provocando que no haya una buena gestión y coordinación entre las diferentes actividades para llevar acabo de manera eficiente los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la organización.

Después de este análisis general de la situación actual de la empresa, se agrupo todo lo señalado anteriormente en un cuadro resumen, donde se redactan los aspectos más importantes que impiden el crecimiento óptimo de la empresa para la realización de un diagrama de Pareto (Ver tabla 15). También se utilizó un rango de calificación de cada uno de estos aspectos dependiendo del grado de impacto al problema central, como indica la siguiente tabla:

Tabla 3-14. Rango de calificación según el grado de impacto

Impacto en el problema central	
Impacto muy alto	5
Impacto alto	4
Impacto medio	3
Impacto bajo	2
Impacto muy bajo	1

Elaborado por: Edison Zúñiga

Tabla 3-15. Cuadro resumen de causas, problemas y fenómenos

Crecimiento ineficiente de la empresa durante los 10 años de funcionamiento			
Causa/Problema/Fenómeno	Calificación de Impacto	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sobrecargo de funciones en algunos empleados	5	14%	14%
Desconocimiento de todas las actividades que debería desempeñar en la empresa	5	14%	28%
Falta de tiempo para desempeñar todas las funciones	5	14%	42%
Falta de socialización de la estructura orgánica de la empresa	4	11%	53%
Falta de capacitación al personal Administrativo	4	11%	64%
Inexistía de métodos de Contratación de personal	3	8%	72%
Inexistencia de una filosofía empresarial	3	8%	81%
Inexistencia de una Plan de acción	3	8%	89%
No existe participación de los trabajadores en la elaboración de manuales	2	6%	94%
Falta de comunicación de actividades extraordinarias	2	6%	100%
Total	36	100%	

Elaborado por: Edison Zúñiga

Fuente: Encuesta



Gráfico 3-16. Diagrama de Pareto

Elaborado por: Edison Zúñiga

Fuente: Encuesta

El Sociólogo y Economista de origen Vilfredo Pareto (1848-1923) establece que, de forma general y para un amplio número de fenómenos, aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. Para esto la empresa debe concentrar sus esfuerzos en el 20% de las principales causas. Como se puede observar en el diagrama de Pareto (Ver gráfico 3-16), el 20% de los problemas que presenta la empresa se encuentran en las 2 primeras causas que son el sobrecarga de funciones que existe en la empresa a cada empleado y el desconocimiento de todas las actividades que según la normativa de Agrocalidad debería cumplir esta empresa.

3.3. Propuesta

El contenido de la propuesta radica en establecer las directrices y herramientas necesarias para desarrollar una reestructuración organizacional, por medio de la elaboración de los manuales necesarios para optimizar las actividades que se realizan dentro de la avícola “El Carmelo”. Para esto, se la propuesta se encuentra dividida en 2 etapas que son: Planificación de la propuesta y Ejecución de la planificación.

3.3.1. Objetivos de la Investigación

3.3.1.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de reestructuración organizacional de la avícola “El Carmelo” ubicada en el cantón Chambo para un mejor rendimiento organizacional.

3.3.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio organizacional que permita la identificación de la situación actual de la estructura administrativa en la que se encuentra la empresa.
- Identificar puestos, funciones y procedimientos de las áreas funcionales de la empresa.
- Rediseñar la estructura organizacional de la avícola “El Carmelo” mediante la elaboración de manuales administrativos que sirvan como guía para la reestructuración.

3.3.2. Situación Inicial de la empresa

3.3.2.1. Ubicación Geográfica:

Esta empresa tiene ubicada su oficina principal en el cantón Chambo, barrio “El Lllio”, a 500 metros de la quinta Anita (Ver gráfico 20).

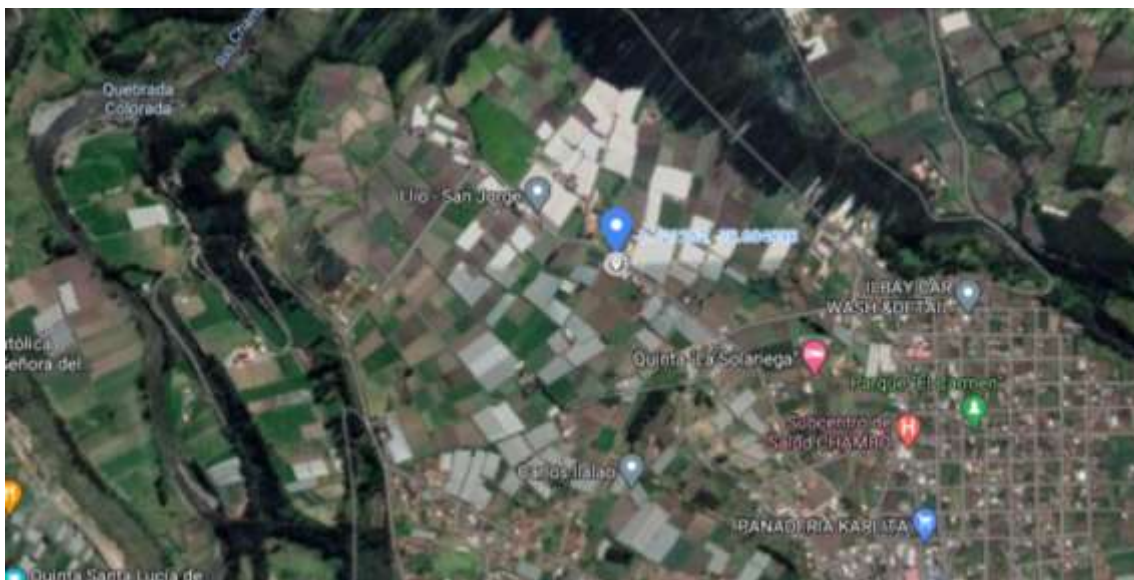


Gráfico 3-17. Ubicación Geográfica de la avícola "El Carmelo"

Fuente: Google Maps

Realizado por:

La Avícola “El Carmelo” es una organización familiar ubicada en el barrio Llio del cantón “Chambo”, provincia de Chimborazo, teniendo como Propietario y Gestor de la misma al Ing. Wilmer David Cushpa, comenzó sus operaciones desde el mes de diciembre del 2000. Esta organización se dedica a varias actividades económicas como: cría de Aves de corral; producción de huevos de aves de corral; y elaboración de alimentos balanceados.

3.3.2.2. Estructura organizacional Inicial

La mayoría de empresas en su fase inicial adquiere una estructura organizacional simple, puesto que el número de trabajadores es realmente pequeño y solo se requiere una autoridad. En el caso de la Avícola “El Carmelo” esta estructura simple ha permanecido desde sus inicios hasta la actualidad, provocando una organización informal donde todos los trabajadores mantienen un contacto y relación entre todas las áreas. Esto provoca que la empresa no tenga una visión amplia de la falta de especialistas en cada área de trabajo, ya que el gerente es el encargado de supervisar todas las áreas de trabajo y desempeñar funciones dentro de todas ellas.

Por otro lado, el personal que actualmente trabaja en la empresa, tiene cierto grado de dificultad para desarrollar con efectividad sus funciones diarias, esto debido a que algunos procesos requieren de mayor esfuerzo, conocimiento y tiempo para llevarlas a cabo. Al ser un solo trabajador dentro de la planta de balanceados, en donde se tiene mayor sobrecargo de funciones, provoca que al momento de obtener el producto final, en el caso del balanceado, existan inconformidades, y dando como efecto alguna reacción en el activo biológico, y el sabor y tamaño del huevo.

La estructura simple que contiene esta empresa se puede representar mediante la siguiente gráfica (ver gráfico 3-17-3), donde todos los trabajadores se encuentran en un mismo nivel de autoridad, provocando una informalidad bastante grave en la organización de cada área de trabajo.

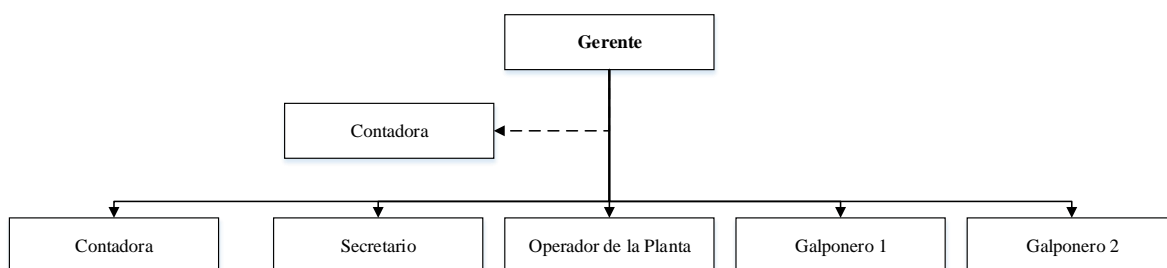


Gráfico 3-18. Estructura orgánica actual

Fuente: Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

En este tipo de empresas las posibilidades de desarrollo profesional de los empleados son escasas al carecer de niveles jerárquicos. Como inconvenientes presenta una limitada posibilidad de aplicación, ya que cuando la organización aumento su demanda, de igual manera aumentó la complejidad de las tareas a realizar, por lo tanto, las comunicaciones informales, la centralización de la autoridad en una sola persona y la falta de mecanismos de coordinación tales como los de normalización, se convirtieron en obstáculos para el buen funcionamiento de la empresa, provocando que misma se quede estancada en su tamaño a pesar del número de ventas y la capacidad de producción.

Por este motivo, la empresa debe tener un cambio en su estructura, que le permita en un futuro crecer de manera eficiente, y para esto se propone que la organización adopte una forma de organización orientada a la estructura funcional. Esta estructura responde a la necesidad de implantar la especialización en los diferentes niveles de la estructura jerárquica, creando diferentes funciones o especialidades dentro del área de trabajo. Este tipo de organización resulta apta para la avícola “El Carmelo” ya que es una organización netamente productiva que requiere de una optimización de recursos y una capacidad productiva alta para adquirir una ventaja competitiva en el sector al que pertenece.

3.3.2.3. Diagnostico organizacional

El negocio está conformado por: el Gerente, que además desempeña sus labores como jefe del área productiva; una contadora interna; y dos operarios que son los encargados de la operación y manejo de la planta de balanceados y galpones.

Para determinar el diagnostico actual de la empresa, se diseñó la matriz FODA basada en los resultados que se obtuvo de la aplicación de encuestas y entrevista dentro de la misma.

Tabla 3-16. Matriz FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
1. Experiencia en el mercado	1. No tiene definido un organigrama
2. Empresa familiar fácil de controlar	2. No se ha definido la filosofía empresarial, objetivos empresariales
3. Personal hábil y capacitado	3. Las funciones dentro de la empresa no se encuentran distribuidas correctamente.
4. Los proveedores de materia prima también ofrecen servicios veterinarios adicionales	4. No se establecen métodos de contratación de personal
5. Existe una comunicación eficiente entre las diferentes áreas de trabajo	5. La organización no posee una guía de trabajo para el área administrativa
6. Maquinaria para elaboración de balanceado	6. No existe participación de los trabajadores en la toma de decisiones

7. Sistema contable automático	7. Desconocimiento de algunas funciones necesarias para obtener el certificado de Agrocalidad
8. Gran capacidad instalada para producción	8. Organización con un nivel alto de informalidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. El Magap y Agrocalidad ofrecen capacitaciones gratuitas a las empresas agropecuarias	1. Cambios económicos y tributarios constantes
2. Facilidad para el acceso a créditos a empresas agropecuarias	2. Competencia externa
3. Consumo constante de huevos de gallina	3. Costos de materia prima en contante aumento
4. Materia prima nacional de calidad para la elaboración de balanceados	4. Cambios climáticos agresivos afectan a las aves
	5. Inestabilidad política

Fuente: Encuesta y Entrevista

Realizado por: Zúñiga E. 2020

Después de la identificación de los factores internos y externos que afectan y benefician directamente a la empresa, se realizó la matriz EFI para determinar si los factores internos de la empresa frenan el crecimiento de la empresa.

Tabla 3-17. Matriz EFI

FACTORES CLAVES INTERNOS	Peso	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
1. Experiencia en el mercado	0.06	3	0.18
2. Empresa familiar fácil de controlar	0.03	3	0.09
3. Personal hábil y capacitado	0.05	3	0.15

4. Los proveedores de materia prima también ofrecen servicios veterinarios adicionales	0.09	4	0.36
5. Existe una comunicación eficiente entre las diferentes áreas de trabajo	0.04	3	0.12
6. Maquinaria para elaboración de balanceado	0.1	4	0.40
7. Sistema contable automático	0.01	3	0.03
8. Gran capacidad instalada para producción	0.11	4	0.44
DEBILIDADES			
1. No tiene definido un organigrama	0.06	2	0.12
2. No se ha definido la filosofía empresarial	0.06	2	0.12
3. Las funciones dentro de la empresa no se encuentran distribuidas correctamente.	0.09	1	0.09
4. No se establecen métodos de contratación de personal	0.05	2	0.10
5. La organización no posee una guía de trabajo para el área administrativa	0.07	1	0.07
6. No existe participación de los trabajadores en la toma de decisiones	0.05	2	0.10
7. Desconocimiento de algunas funciones necesarias para obtener el certificado de Agrocalidad	0.09	1	0.09
8. Organización con un nivel alto de informalidad	0.04	2	0.08
TOTAL	1	40	2.54

Fuente: Análisis FODA

Realizado por: Zúñiga E. 2020

Como se puede observar en la tabla anterior, los factores internos de la empresa ofrecen un resultado de 2.54 puntos, lo que significa que la avícola está aprovechando sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades, sin embargo, tiene que mejorar ya que si la empresa no adopta acciones rápidas, con el tiempo sus fortalezas se verán opacadas por sus debilidades.

Uno de los motivos por los que la empresa está cayendo en sus factores internos es debido a que el personal que actualmente trabaja en la empresa tiene cierto grado de dificultad para desarrollar con efectividad sus funciones diarias, esto debido a que algunos procesos requieren de mayor esfuerzo, conocimiento y tiempo para llevarlas a cabo. Al ser un solo trabajador dentro de la planta de balanceados, en donde se tiene mayor sobrecargo de funciones, provoca que, al momento de obtener el producto final, en el caso del balanceado, existan inconformidades, y dando como efecto alguna reacción en el activo biológico, y el sabor y tamaño del huevo. Todo esto repercute directamente en los costos de producción del balanceado, puesto que la maquinaria trabaja por tonelada.

Además, con los cambios, tanto económicos como tributarios, que se han dado en los últimos meses en nuestro país, es necesario que esta empresa se reestructure, dado que es un proceso que permite a la empresa competir en un mercado cada vez más exigente con una estructura organizacional que pueda conseguir los objetivos planteados y refleje las actividades y responsables que realmente se necesita para obtener un diseño administrativo eficiente para mejorar su productividad.

Por lo tanto, se propone que la empresa adopte una estructura orgánica en donde se distribuyan las funciones acordes a los puestos de trabajo y habilidades del personal. La elaboración de un manual organizacional servirá de apoyo para el comienzo de una reestructuración que tiene por objetivo mejorar la gestión de toda la organización y de esta manera permita la apertura de nuevas fuentes de empleo, aportando al crecimiento económico y productivo tanto de la empresa, de los trabajadores como de los stakeholders o partes interesadas del negocio y a la generación de empleo en la zona de influencia de sus actividades.

3.3.3. *Planificación de la propuesta*

Dentro del proceso administrativo, la etapa de planificación es esencial, ya que de ella parten todas las actividades que se desarrolla en la ejercitación de cualquier tipo de proyecto. Para la reestructuración se ha visto necesario la elaboración de un manual de organización que contiene 4 manuales que son: Manual de Historia, Manual de Clasificación de Puestos y Manual de Funciones y Manual Procesos.

3.3.3.1. Planificación Manual de Organización

Fase de recopilación de Información

- Reunión de trabajo con el dueño de la empresa
- Recoger información sobre la Historia de la organización, valores, principios y políticas que existen dentro de la misma.
- Revisar la nómina de trabajadores y el área en el que cada uno se desenvuelve.
- Revisar el Marco Legal para identificar la normativa que rigen las actividades de la empresa.
- Revisión del Organigrama Estructural.
- Recopilar información de los trabajadores y de las actividades principales que desempeñan.
- Identificar las competencias necesarias para cada puesto.
- Reunión de trabajo con cada miembro de la empresa
- Identificar la relación estructural de cada empleado
- Enlistar todas las funciones que desempeña cada empleado
- Agrupar funciones que se encuentren en un mismo proceso
- Identificar los Macro Procesos de la empresa
- Realizar el borrador del Mapa de Procesos
- Distribuir los subprocesos en los Macro Procesos que corresponda
- Levantar de Procesos
- *Fase de Estructuración del Manual de Organización*
- Diseñar la portada del Manual de Organización
- Elaborar la lista de distribución del Manual
- Establecer la matriz de registro de ediciones
- Establecer la matriz de codificación de manuales
- Establecer el Índice de Contenidos

Fase de Estructuración del Manual de Organización

- Realizar la portada del manual de Organización
- Redactar el contenido del manual

Fase de Elaboración del Manual de Historia

- Realizar la portada del manual de Historia
- Redactar el contenido del manual

Fase de elaboración del Manual de Clasificación de Puestos

- Elaborar la Hoja de Identificación de Puestos
- Realizar la portada del Manual de Clasificación de Puestos.
- Redactar el contenido del Manual

Fase de elaboración del Manual de Funciones

- Realizar la portada del Manual
- Redactar los objetivos del Manual
- Determinar el Alcance del Manual
- Distribuir la información de cada empleado requerida para el contenido del manual

Fase de elaboración del Manual de Procesos

- Realizar la portada del manual de Procesos
- Redactar el contenido del manual

3.3.4. *Ejecución de la propuesta*

3.3.4.1. *Primera Fase: Recopilación de Información*

Reunión de trabajo con el dueño de la empresa

Como punto de partida para la realización del Manual de Historia, se empezó con una reunión de trabajo con el gerente y dueño de la empresa para recoger información sobre la historia de cómo empezó la empresa, sus logros e inconveniente que tuvo durante el crecimiento de la empresa.

Además, se obtuvo información sobre los valores, principios y políticas que regían actualmente en la organización.

Elaborar de la filosofía empresarial.

Mediante el uso de matrices estratégicas se procedió a elaborar la filosofía empresarial de la empresa. En primer lugar, se realizó la misión de la empresa conjuntamente con el gerente por medio de la aplicación de diferentes preguntas (ver Anexo C), por lo tanto, la misión propuesta quedo de la siguiente manera:

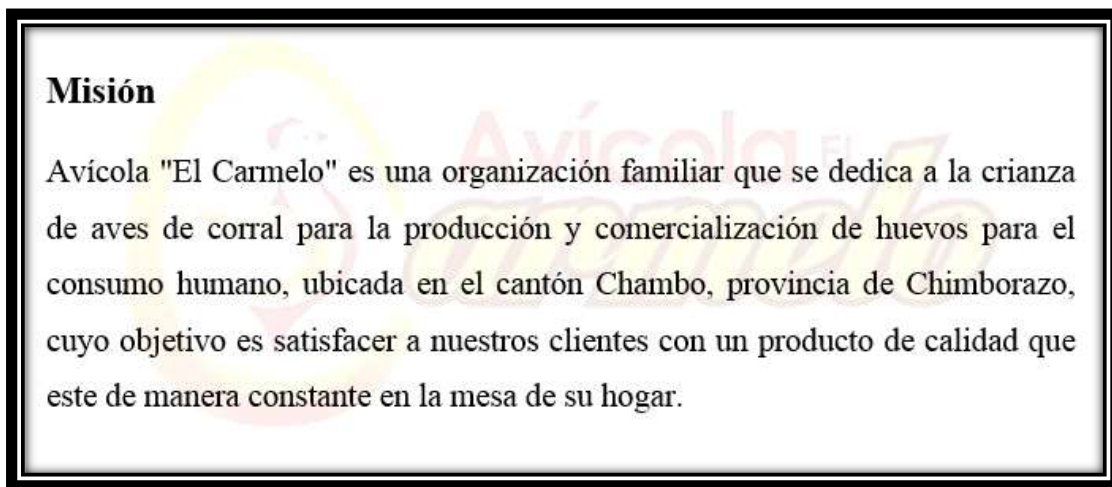


Gráfico 3-19. Misión de la empresa

Fuente: Manual de Historia Avícola "El Carmelo"

Realizado por: Autor

En segundo lugar, se procedió a la elaboración de la visión de la empresa utilizando una matriz con preguntas estratégicas (ver Anexo D), obteniendo el siguiente resultado

Visión

Ser la organización avícola más grande de la zona con la finalidad de abastecer con nuestros productos todo el mercado local y nacional, mediante un control permanente de producción y sanidad, de un producto sano, natural y de calidad, aportando de manera positiva al desarrollo social y económico de los sectores en donde opera cada galpón.

Gráfico 3-20. Visión de la empresa

Fuente: Manual de Historia Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

Posteriormente, se realizó el mismo procedimiento (ver Anexo E) para la obtención de los objetivos estratégicos de la Avícola, los que se pueden observar en el siguiente gráfico:

OBJETIVOS EMPRESARIALES

1. Ofrecer productos de calidad a la mesa de las familias de todo el cantón y la provincia mediante el control de la producción y sanidad para el incremento del tamaño de la empresa.
2. Ser una granja avícola reconocida en toda la provincia de Chimborazo mediante la certificación de Agrocalidad como una organización con la norma de buenas prácticas.
3. Incrementar las plazas de empleo en nuestra organización que aporte al desarrollo socio económico del cantón Chambo mediante el incremento de la producción de balanceando y la comercialización de huevos a los diferentes puntos de la provincia y el país para la obtención de mayores beneficios económicos para los colaboradores de la empresa.

Gráfico 3-21. Objetivos empresariales

Fuente: Manual de Historia Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

Recoger información sobre la Historia de la organización, valores, principios y políticas que existen dentro de la misma.

Para finalizar la reunión con el Gerente, se obtuvo información sobre la Reseña Histórica de la empresa, los valores, principios y políticas que regían dentro de la misma para el desarrollo de una cultura organizacional amigable entre todos los colaboradores de la empresa y con los clientes de las mismas.

Revisar el Marco Legal para identificar la normativa que rigen las actividades de la empresa.

Al ser una empresa del sector Agropecuario, las actividades que realiza esta organización deben ir regidas a un organismo de control gubernamental para evitar la manipulación inadecuada del activo biológico, en este caso las gallinas. Agrocalidad es la empresa de control sanitario de este sector, por lo tanto, en el artículo 3, del Decreto Ejecutivo de AGROCALIDAD, deberá emitir e implementar la norma “Buena Practicas Agropecuarias” y desarrollar los procesos de seguimiento, monitoreo y actualizaciones permanentes (Ver Anexo F).

Recopilar información de los trabajadores y de las actividades principales que desempeñan.

Al ser una organización familiar, esta avícola no tiene un número alto de trabajadores por lo que es más fácil el control de la asistencia de todo el personal, por lo que, la empresa posee una pequeña matriz para el control de asistencia donde se detalla el cargo que ocupa cada empleado, sin embargo, cada trabajador tiene bajo su responsabilidad varias funciones, pero no se tiene un listado de las funciones que desempeña cada uno de ellos.

Reunión de trabajo con cada miembro de la empresa

Al no poseer con un documento que evidencie las actividades que desempeña cada empleado del área administrativa, sin embargo, el área productiva si posee un instructivo de las actividades que se deben realizar en esta área. Por este motivo se procedió a realizar una reunión de 30 minutos con la contadora y el secretario de la empresa para determinar cuáles las funciones principales que desempeñan dentro de su área de trabajo.

En este punto se encontró que el secretario tan solo realizaba 3 funciones que es la de facturar, registrar la producción y brindar apoyo a la contadora en casos de elaborar las declaraciones mensuales, mientras que en el área productiva los empleados debían realizar sus actividades diarias y además preparar algunos informes con documentación que llegaba a manos del secretario.

Por este motivo se propone una distribución de funciones en donde cada empleado tenga que realizar actividades dentro de su área de trabajo sin necesidad de incurrir a documentos que se encuentren en otra área de trabajo.

Identificar los Macro Procesos y realizar un borrador del Mapa de Procesos de la empresa

Una vez identificadas las funciones y los actores de cada una de ellas, se tuvo que identificar cuáles son los macro procesos que existen dentro de la organización, teniendo en cuenta las funciones principales que dan vida a la empresa.

Después de identificar cuáles son los macro procesos que existen en la avícola “El Carmelo”, se realizó un borrador para la estructuración y elaboración del Mapa de Procesos (ver Anexo G), Obteniendo el siguiente resultado:

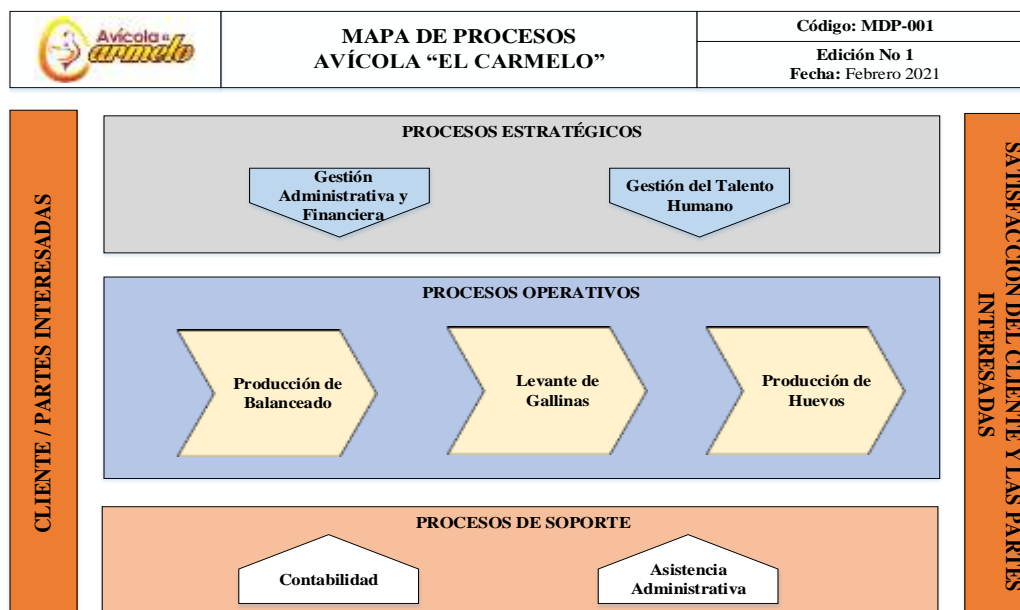


Gráfico 3-22. Mapa de procesos

Fuente: Manual de Procesos Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

Agrupar funciones que se encuentren en un mismo proceso

Después de realizar el Mapa de Procesos de la empresa, se acudió al listado de funciones que se obtuvo en el punto 6, y se agruparon las funciones según el Macro proceso que le correspondía a cada uno (ver Anexo G), obteniendo los procesos como se puede observar a continuación:

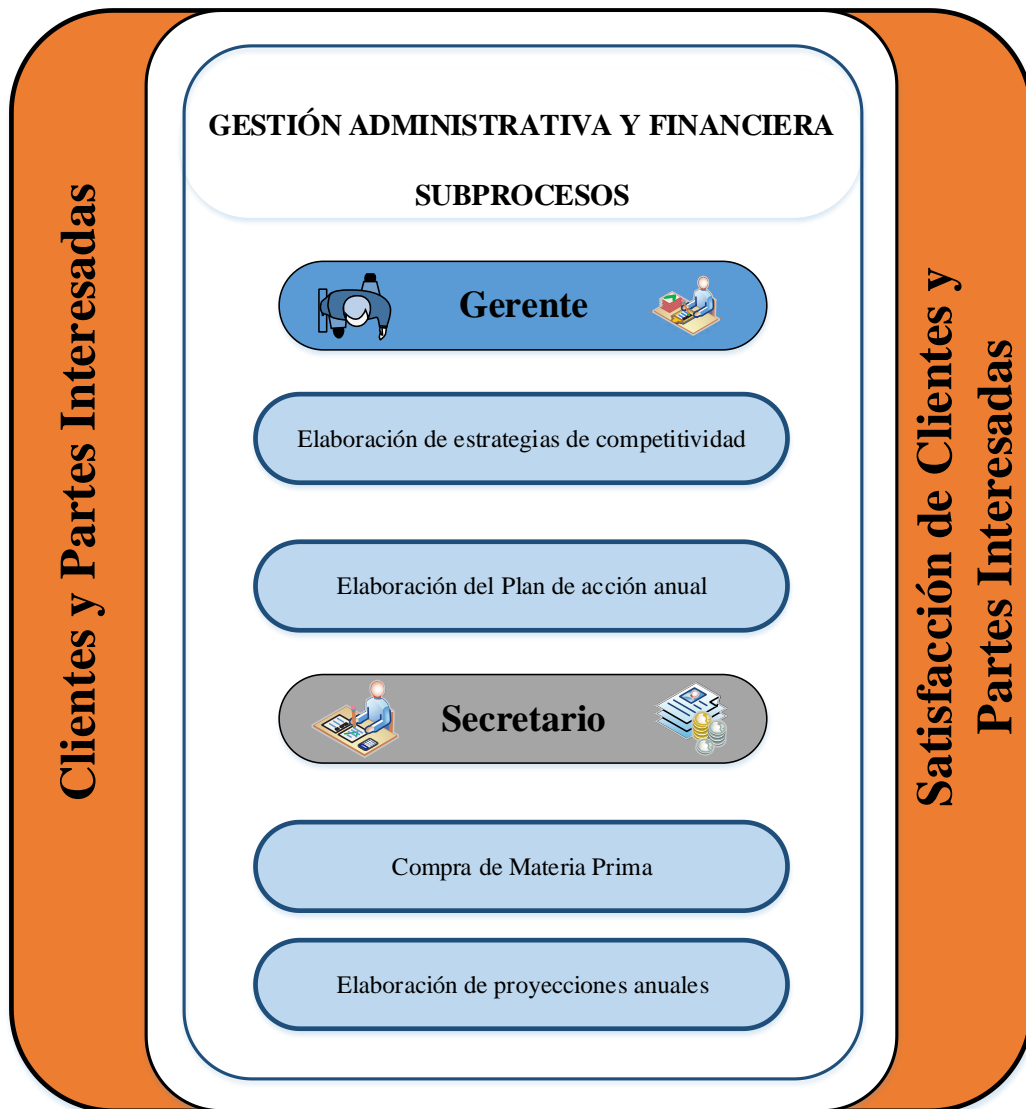


Gráfico 3-23. Subprocesos


Fuente: Manual de Procesos Avícola "El Carmelo"

Realizado por: Autor

Levantamiento de Procesos

Para el levantamiento de los procesos se utilizó una ficha de Procesos en la que consta información relevante sobre el proceso que existe dentro de la empresa (ver tabla 3-18).

Tabla 3-18. Ficha de Procesos

		Manual de Procesos Ficha de Proceso Gestión Estratégica
Código	Fecha de elaboración	Número de página
FICHA DE PROCEDIMIENTO		
➤ Nombre del Proceso.		
➤ Responsable de la ejecución.		
➤ Objetivo del proceso		
➤ Lugar de Ejecución		
➤ Entrada		
➤ Salida		
➤ Recursos		
➤ Insumos		
➤ Indicador		

Fuente: Manual de Procesos Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

3.3.4.2. Segunda Fase: Estructuración del Manual de Organización

Para la estructuración del Manual de Organización, se tomó como referencia la estructura que propone Enrique Franklin en su libro “Organización de Empresas”. El manual está dividido en una parte introductoria y 4 capítulos o secciones.

1. Realizar la portada del manual de Organización

Para la elaboración de la portada del manual de organización se tomó en cuenta los colores corporativos de la empresa, basados en el logo que la empresa ya había diseñado (ver gráfico 25). Es así que la portada posee las siguientes características:

- a) Franjas con combinación de colores corporativos (Rojo; anaranjado, café y amarillo)
- b) Logo de la empresa
- c) Título del Manual
- d) Numero de Edición
- e) Derechos de autor




Gráfico 3-24. Portada Manual de Organización.

Fuente: Manual de Organización Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

2. Redactar el contenido el Manual

Manual de Organización


	MANUAL DE ORGANIZACIÓN AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MOG-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 1 de 1

LISTRA DE DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL

PERSONAS AUTORIZADAS	CARGO	EMITIDO	N° EJEMPLAR	TIPO
Dr. Ernesto Bonilla	Director de Tesis	Febrero-2021	1/1	Digital
MGS. Giovanni Alarcón	Miembro de Tesis	Febrero-2021	1/1	Digital
Ing. Wilmer Cushpa	Gerente propietario de la Avícola “El Carmelo”	Febrero-2021	1/1	Digital

REGISTRO DE EDICIONES

<ul style="list-style-type: none"> Versión de Edición Primera Edición
<ul style="list-style-type: none"> Motivo de edición Creación de manuales de: historia, funciones y procesos de la avícola “El Carmelo”, que le permita mejorar la gestión dentro de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Responsable Edison Zúñiga
<ul style="list-style-type: none"> Aprobado por Ing. Ernesto Bonilla y Mgs. Giovanni Alarcón
<ul style="list-style-type: none"> Fecha de elaboración Febrero del 2021
<ul style="list-style-type: none"> Modificaciones No se realizará modificación hasta un periodo de tiempo donde se puede comprobar que los procesos son válidos.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MOG-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 1 de 5

- **Observaciones**

Versión para aprobación e impresión

INDICE DE CONTENIDO

- Presentación del manual de organización
- Objetivos del manual
- Alcance del manual
- Codificación de manuales
- CAPITULO I: Manual de historia.
- CAPITULO II: Manual de clasificación de puestos.
- CAPITULO III: Manual de funciones.
- CAPITULO IV: Manual de procesos.

PRESENTACIÓN DEL MANUAL


En búsqueda del enfoque y dirección hacia una cultura empresarial eficiente la avícola “El Carmelo” presenta el MANUAL DE ORGANIZACIÓN, documento que refleja los manuales de: historia, clasificación de puestos, de funciones y procesos.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Sistematizar la información de historia, políticas y normas de la organización.
- Elaborar, registrar e identificar las líneas de comunicación mediante el manual de clasificación de puestos.
- Definir la estructura, funciones y nivel jerárquico del personal de la organización.
- Elaborar un manual de procedimiento en el que se especifique las capacidades y responsabilidades en cada departamento de trabajo.

ALCANCE DEL MANUAL

Este manual aplica para todas las personas que forman parte de la Avícola “El Carmelo” como un documento informativo.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MOG-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 1 de 5

CODIFICACIÓN DE MANUALES	
	CODIFICACIÓN DE MANUALES
CÓDIGO	NOMBRE DEL MANUAL
MHT-2021	MANUAL DE HISTORIA
MCP-2021	MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS
MDF-2021	MANUAL DE FUNCIONES
MPC-2021	MANUAL DE PROCESOS

3.3.4.3. Tercera Fase: Elaboración del Manual de Historia

1. Realizar la portada del manual de Historia

Para la elaboración de la portada del manual de Historia se tomó en cuenta los colores corporativos de la empresa, basados en el logo que la empresa ya había diseñado (ver gráfico 19). Es así que la portada posee las siguientes características:

- f) Franjas con combinación de colores corporativos (Rojo; anaranjado, café y amarillo)
- g) Logo de la empresa
- h) Título del Manual
- i) Numero de Edición
- j) Derechos de autor



Gráfico 3-25. Portada Manual de Historia


Fuente: Manual de Historia Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

2. Redactar el contenido del manual

El manual consta de 9 partes en donde se detalla la información sobre el manual, la historia de la empresa y la filosofía empresarial, como se presenta a continuación:

Manual de Historia

	MANUAL DE HISTORIA AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MHT-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 1 de 5

OBJETIVO

El presente Manual de historia tiene como objetivo brindar información a los empleados de la Avícola “El Carmelo” con respecto a la historia de la empresa, misión, visión, objetivos empresariales, valores y principios que rigen dentro de la organización.

ALCANCE

Este manual aplica para todas las personas que forman parte de la Avícola “El Carmelo” como un documento informativo.


DESCRIPCIÓN

La Avícola “El Carmelo” es una organización familiar ubicada en el barrio “El Llio” del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, teniendo como Propietario y Gestor de la misma al Ing. Wilmer David Cushpa, que comenzó sus operaciones desde el mes de diciembre del 2000. Esta organización se dedica a varias actividades económicas como: cría de Aves de corral; producción de huevos de aves de corral; venta de materia prima para la elaboración de balanceados e insumos agropecuarios; y elaboración de alimentos balanceados para animales.

RESEÑA HISTORICA

El interés por conocer de manera amplia el comportamiento y el cuidado de las aves de corral, inclino al propietario Wilmer David Cushpa Guamán a cursar la carrera de Ingeniería Zootécnica, terminando sus estudios en el año 2000, año en el que comienza su emprendimiento y sueño de ser dueño de una granja avícola, teniendo como socios fundadores a sus 2 hermanas. La Granja comenzó con un pequeño galpón en su casa con un total de 1000 gallinas ponedoras.

Después de 5 años, el negocio comenzó a crecer, por lo que se comenzó con la construcción de un galpón grande con capacidad de 4000 gallinas ponedoras en el terreno de su padre en el cantón Chambo, contratando a 1 persona para el cuidado de las gallinas.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE HISTORIA AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador</p>	<p style="text-align: center;">Código: MHT-2021</p>
		<p style="text-align: center;">Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021</p>
		<p style="text-align: center;">Página 2 de 5</p>

En el 2010 se comenzó con la construcción y adquisición de maquinaria para la producción de Balanceado. En el mismo año creció la demanda de la compra de cubetas de huevos a esta granja avícola, por lo que un solo galpón no era suficiente para cubrir esta demanda, por lo que se comienza con la construcción de otro galpón en el cantón Guano con una capacidad de 4500 gallinas ponedoras y una pequeña área para la fabricación de balanceado.

Con la construcción de las áreas para la producción de balanceado, en el año 2012 se empieza a comercializar los diferentes tipos de balanceado para aves, vacas y cerdos, por lo que la organización tenía un total de 12 trabajadores.


En el año 2016 la organización dejó la comercialización de balanceados, por las políticas de Agrocalidad, ente regulador del sector, que implementó políticas en las que la producción de balanceados debía acogerse a varios parámetros tanto de materia prima como de capacidad productiva de instalación para su comercialización. Es así que la organización por la falta de presupuesto abandonó la comercialización de balanceado, y, por ende, se procedió a reducir el número de empleados, sin embargo, en la actualidad sigue produciendo balanceados para el consumo de los animales propios de la organización.

En la actualidad el negocio está conformado por: el Gerente, que además desempeña sus labores como jefe del área productiva; una contadora interna; dos operarios que son los encargados la operación y manejo de la planta de balanceados y galpones; y un secretario administrativo.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN

Avícola "El Carmelo" es una organización familiar que se dedica a la crianza de aves de corral para la producción y comercialización de huevos para el consumo humano, ubicada en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo, cuyo objetivo es satisfacer a nuestros clientes con un producto de calidad que este de manera constante en la mesa de su hogar.

	<p>MANUAL DE HISTORIA AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador</p>	Código: MHT-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 3 de 5

VISIÓN

Ser la organización avícola más grande de la zona con la finalidad de abastecer con nuestros productos todo el mercado local y nacional, mediante un control permanente de producción y sanidad, de un producto sano, natural y de calidad, aportando de manera positiva al desarrollo social y económico de los sectores en donde opera cada galpón.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

1. Ofrecer productos de calidad a la mesa de las familias de todo el cantón y la provincia mediante el control de la producción y sanidad para el incremento del tamaño de la empresa.
2. Ser una granja avícola reconocida en toda la provincia de Chimborazo mediante la certificación de Agrocalidad como una organización con la norma de buenas prácticas.
3. Incrementar las plazas de empleo en nuestra organización que aporte al desarrollo socio económico del cantón Chambo mediante el incremento de la producción de balanceando y la comercialización de huevos a los diferentes puntos de la provincia y el país para la obtención de mayores beneficios económicos para los colaboradores de la empresa.


VALORES

Para un buen ambiente laboral se han establecido los siguientes valores y principios que rigen a la avícola “El Carmelo”:

Trabajo en equipo:

Es el esfuerzo conjunto de un grupo de personas para alcanzar un objetivo en común (Mora, 2014). Para Cruz (2019) toda organización forma un equipo en donde la visión, misión y objetivos son parte de cada empleado.

El trabajo en equipo dentro de la empresa busca una buena comunicación y aumentar la eficiencia de las actividades para cumplir con las actividades diarias y de esta manera disminuir el esfuerzo individual y evitar tareas ociosas.

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE HISTORIA AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador</p>	<p style="text-align: center;">Código: MHT-2021</p>
		<p style="text-align: center;">Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021</p>
		<p style="text-align: center;">Página 4 de 5</p>

Respeto

Es el acto en el cual una persona tiene consideración por la otra, por lo que actúa sin afectar los sentimientos, capacidades, intereses, debilidades y fortalezas de las demás personas (Gonzalez, 2019). En el trabajo en equipo es fundamental el respeto, ya que este valor hace que todos los empleados valoren el trabajo que cada uno desempeña (Loscano, 2017).

Implementar el respeto en los trabajadores para disminuir probables situaciones hostiles con el tiempo.

Transparencia:


Según Barrera y Stolarz (2019), la transparencia en las organizaciones tiene un valor mucho más allá de la presentación de documentación que requieren los organismos reguladores de una empresa, sino más bien se debe ver como un elemento para incrementar la confianza y el compromiso entre la empresa y las partes interesadas.

Todas las decisiones que se tome en la parte directiva, administrativa y operativa serán socializadas con las partes interesadas de la empresa para evitar una desorganización en los procesos que se lleven a cabo dentro y fuera de la organización.

POLITICAS

La avícola “El Carmelo” adopta las siguientes políticas para promover un mejor ambiente laboral:

1. Facilitar posibles soluciones a las necesidades de la comunidad que se encuentre en el entorno de la empresa como resultado final de la misma.
2. Ofrecer precios accesibles que causen atracción al consumidor.
3. Poner como prioridad a las exigencias del cliente.
4. Mantener un manejo cuidadoso y sanitario con el activo biológico.
5. Proporcionar a los empleados de la organización un ambiente agradable, reconfortante, seguro y divertido como parte del estímulo que les permite llevar a cabo una buena ejecución de sus labores diarias.
6. Facilitar y promocionar cursos de capacitación que formen parte de un proceso obligatorio a los nuevos integrantes de la empresa.

	<p>MANUAL DE HISTORIA AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador</p>	Código: MHT-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 5 de 5

7. Darle bienestar y valor a ley común a los diferentes tipos de ingresos financieros o a las diversas oportunidades de mercado.
8. Rechazar la corrupción tanto en los cargos altos como medios de la organización.
9. Fomentar un espíritu laboral agradable tanto en líderes como empleados para el buen funcionamiento de la empresa.
10. Formar nuevos trabajadores de forma directa e indirecta para el desarrollo óptimo empresarial.
11. Transparentar la información financiera y legal a los organismos gubernamentales que rigen el funcionamiento de la empresa.

Elaborado por: Edison Zúñiga	Revisado por:
----------------------------------------	----------------------

3.3.4.4. Cuarta Fase: Elaboración del Manual de Clasificación de Puestos

1. Elaborar la Hoja de Identificación de Puestos

Para facilitar los procesos de contratación de personal se ha diseñado la siguiente ficha en donde recae toda la información que requiere un trabajador para cubrir el puesto de trabajo.

Tabla 3-19. Ficha de Identificación de puestos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CÓDIGO:	
NOMBRE DEL PUESTO:	
ÁREA DE TRABAJO:	
JEFE INMEDIATO:	
NATURALEZA DEL TRABAJO (Misión del Puesto):	
UBICACIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA	
CARACTERÍSTICAS DE CLASE (Habilidades y Destrezas):	
Habilidades:	
Destrezas:	
REQUISITOS DEL CARGO:	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICOS

EDUCACIÓN:	
EXPERIENCIA:	

Fuente: Manual de Clasificación de Puestos Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

2. Realizar la propuesta de organigramas

Después de la revisión del organigrama estructural actual, se propone la siguiente estructura para el organigrama estructural y el organigrama de posición del personal, en base a la información obtenida de la ficha de identificación de puestos.

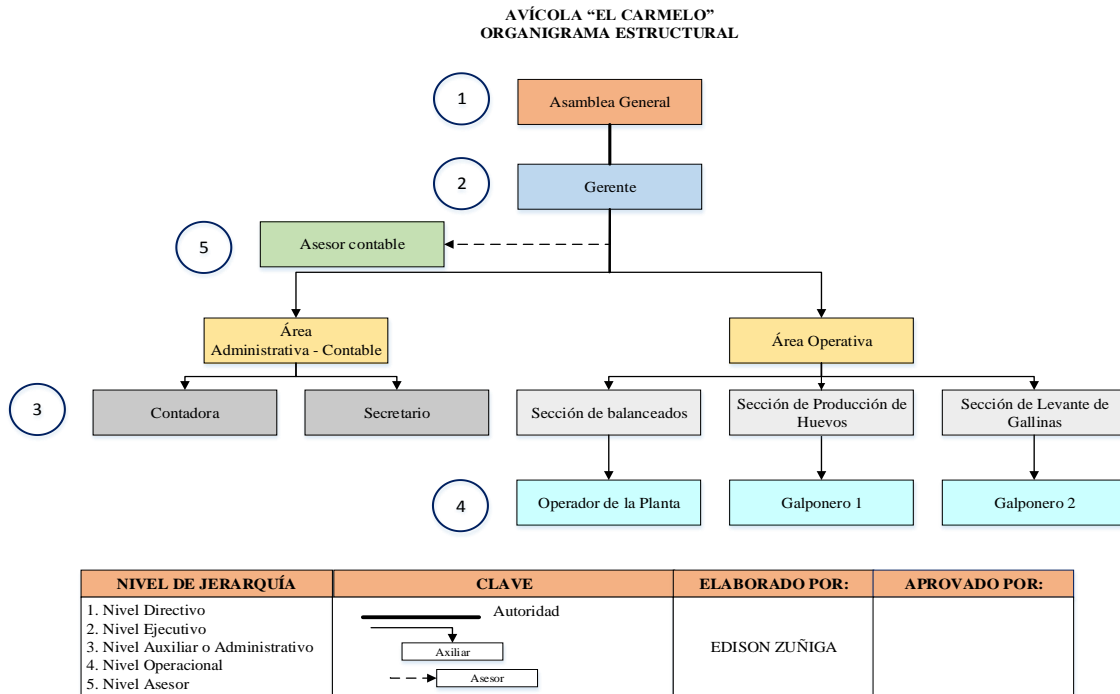
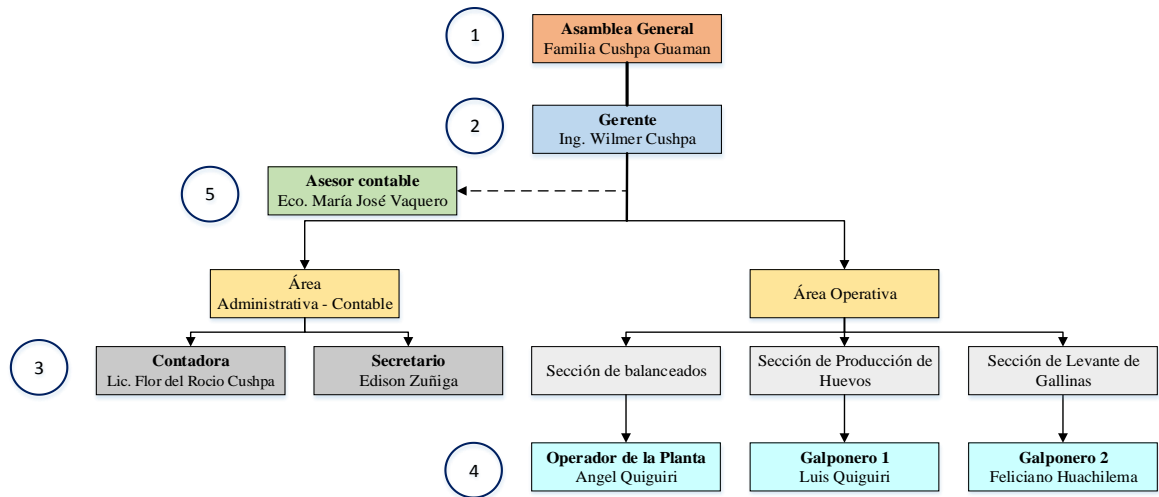


Grafico 3-26. Organigrama Estructural

Fuente: Manual de Clasificación de Puestos Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

**AVÍCOLA “EL CARMELO”
ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DEL PERSONAL**



NIVEL DE JERARQUÍA	CLAVE	ELABORADO POR:	APROVADO POR:
1. Nivel Directivo 2. Nivel Ejecutivo 3. Nivel Auxiliar o Administrativo 4. Nivel Operacional 5. Nivel Asesor	<p>Autoridad Auxiliar Asesor</p>	EDISON ZUÑIGA	

Gráfico 3-27. Organigrama de posición del personal

Fuente: Manual de Clasificación de Puestos Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

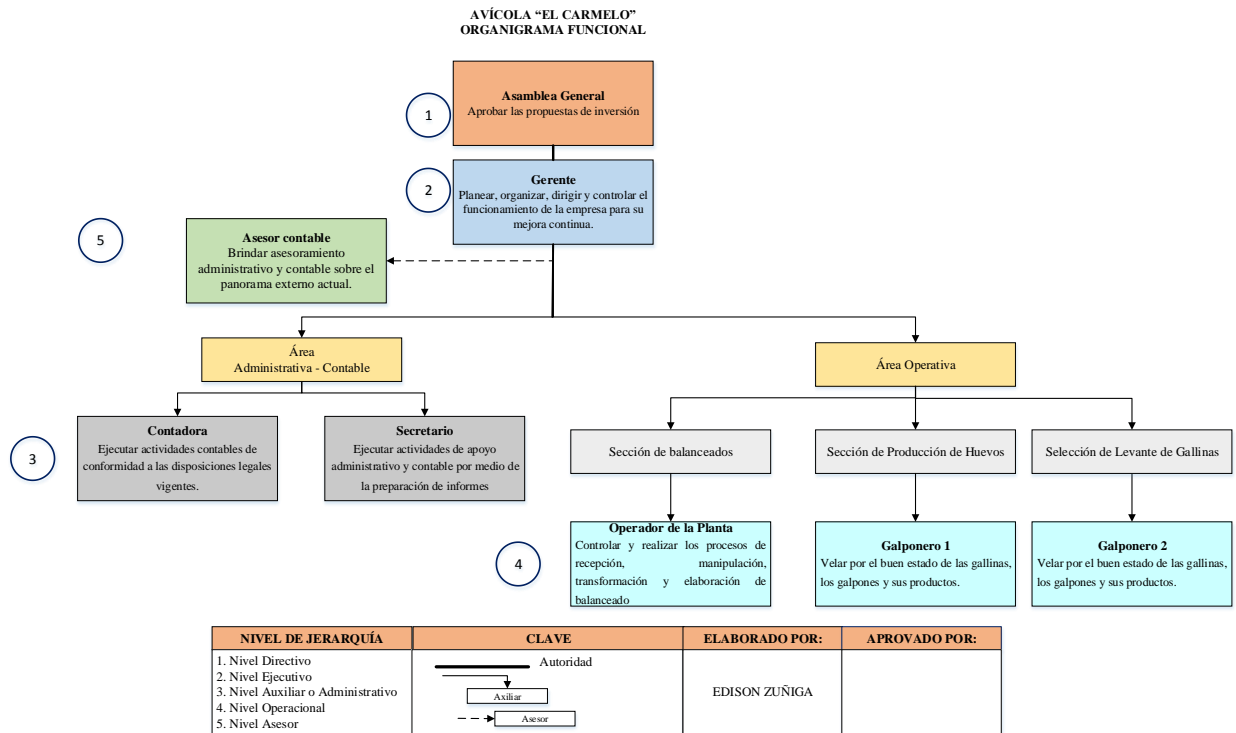


Gráfico 3-28. Organigrama de Funciones

Fuente: Manual de Funciones Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

3. Realizar la portada del Manual de Clasificación de Puestos.

Para la elaboración de la portada del manual de Historia se tomó en cuenta los colores corporativos de la empresa, basados en el logo que la empresa ya había diseñado (ver gráfico 29). Es así que la portada posee las siguientes características:

- a) Franjas con combinación de colores corporativos (Rojo; anaranjado, café y amarillo)
- b) Logo de la empresa
- c) Título del Manual
- d) Numero de Edición
- e) Derechos de autor




Gráfico 3-29. Portada del Manual de Clasificación de Puestos

Fuente: Manual de Clasificación de Puestos, Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

4. Redactar el Contenido del Manual de Clasificación de puestos

Manual de Clasificación de Puestos

	MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MCP-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 1 de 3

<p>OBJETIVO</p> <p>El Manual de Clasificación de puestos tiene como objetivo documentar información de los puestos que puede ofrecer la Avícola “El Carmelo” para facilitar los procesos de reclutamiento y contratación de personal</p>

ALCANCE

Este manual aplica para todas las personas que forman parte de la Avícola “El Carmelo” como un documento informativo.

DESCRIPCIÓN

El proceso de clasificación de puestos constituye el eje central de la gestión de recursos humanos, pues en él descansa la responsabilidad, funciones y resultados de cada uno de los recursos de esta empresa, por tanto, la contribución del personal es un factor esencial en las acciones que desempeña la avícola “El Carmelo”.

Dada la importancia que este proceso representa, se establece el Manual de Clasificación de Puestos, como una guía para homogenizar el proceso de análisis, actualización o creación de nuevos puestos dentro de las áreas de la empresa, considerando los factores de cambios en la organización y la tecnología.

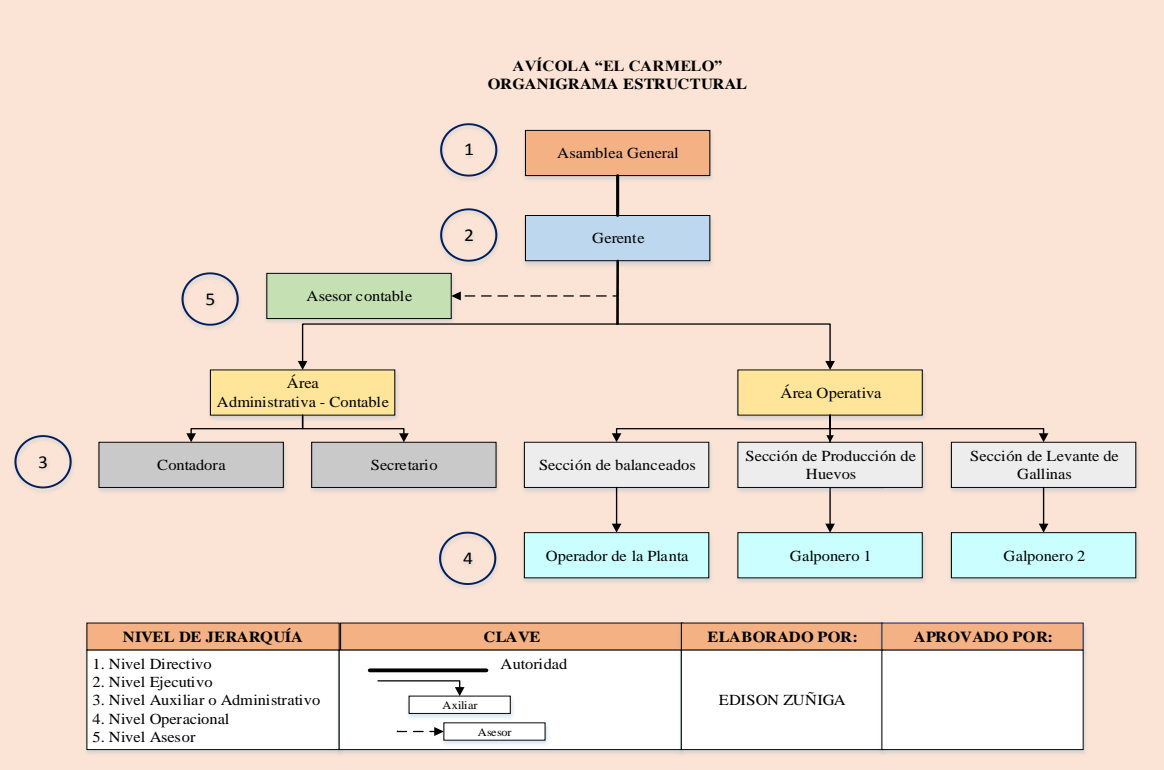
El manual contiene las normas que regirán la actualización o creación de nuevos puestos, los procedimientos para la elaboración de la Ficha del Descriptor de los Puestos y Perfiles, el que parte del análisis del puesto y las funciones del área donde se ubica de acuerdo a la clasificación pre establecida, conforme a la naturaleza o importancia del puesto.



MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE
PUESTOS
AVÍCOLA “EL CARMELO”
Chambo - Ecuador


Código:
MCP-2021
Edición N° 1
Fecha: Febrero 2021
Página 2 de 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



IDENTIFICACIÓN Y CODIFICACION DE PUESTOS

CODIFICACIÓN DE PUESTOS		
CÓDIGO	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL OCUPACIONAL
NIE-001	GERENTE	NIVEL EJECUTIVO
NIA-002	CONTADOR	NIVEL ADMINISTRATIVO
NIA-003	SECRETARIO	NIVEL ADMINISTRATIVO
NIO-004	OPERADOR DE PLANTA	NIVEL OPERATIVO
NIO-005	GALPONERO 1	NIVEL OPERATIVO
NIO-006	GALPONERO 2	NIVEL OPERATIVO
NAS-007	ASESOR CONTABLE	NIVEL ASESOR

	MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MCP-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 3 de 3

<p>DISTRIBUCCION DE PUESTOS</p> <p>Área Ejecutiva</p> <p>1. Gerente</p> <p>Área Administrativa</p> <p>2. Contadora</p> <p>3. Secretario</p> <p>Área Operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sección de Balanceados 4. Operador de planta • Sección de Producción de Huevos 5. Galponero 1 • Sección de Levante de Gallinas 6. Galponero 2 <p>Asesoramiento externo</p> <p>7. Asesor Contable</p>

Elaborado por: Edison Zúñiga	Revisado por:
----------------------------------------	----------------------

3.3.4.5. Quinta Fase: Elaboración del Manual de Funciones

1. Realizar la portada del Manual de Funciones

Para la elaboración de la portada del manual de Historia se tomó en cuenta los colores corporativos de la empresa, basados en el logo que la empresa ya había diseñado (ver gráfico 30). Es así que la portada posee las siguientes características:

- a) Franjas con combinación de colores corporativos (Rojo; anaranjado, café y amarillo)
- b) Logo de la empresa
- c) Título del Manual
- d) Numero de Edición
- e) Derechos de autor




Gráfico 3-30. Portada del Manual de Funciones

Fuente: Manual de Funciones Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

2. Redactar el contenido del Manual de Funciones

Manual de Funciones

	MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MDF-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 1 de 9

OBJETIVO

Proporcionar a los trabajadores de la Avícola “El Carmelo” un manual de funciones que sirva como instrumento para el cumplimiento adecuado de las tareas que cada empleado efectúa.

ALCANCE

Este manual aplica para todas las personas que forman parte de la Avícola “El Carmelo” como un documento informativo.

DESCRIPCIÓN

El Manual de funciones es el documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control.

La organización requiere en algún momento documentar el trabajo que realizan los funcionarios o empleados para tener un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en la industria y el responsable de cada actividad.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

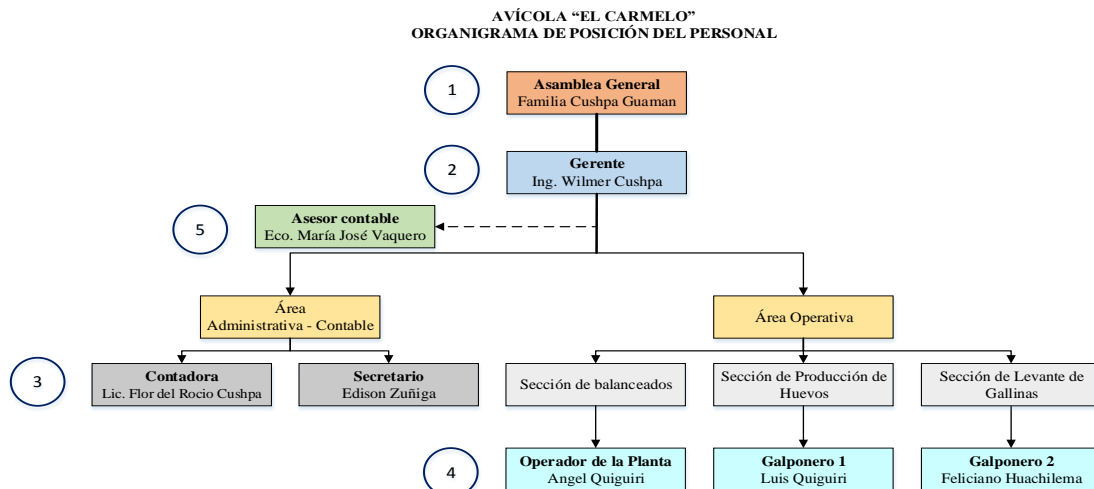
CODIFICACIÓN DE PUESTOS		
CÓDIGO	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL OCUPACIONAL
NIE-001	GERENTE	NIVEL EJECUTIVO
NIA-002	CONTADOR	NIVEL ADMINISTRATIVO
NIA-003	SECRETARIO	NIVEL ADMINISTRATIVO
NIO-004	OPERADOR DE PLANTA	NIVEL OPERATIVO
NIO-005	GALPONERO 1	NIVEL OPERATIVO
NIO-006	GALPONERO 2	NIVEL OPERATIVO
NAS-007	ASESOR CONTABLE	NIVEL ASESOR



MANUAL DE FUNCIONES
AVÍCOLA “EL CARMELO”
 Chambo - Ecuador

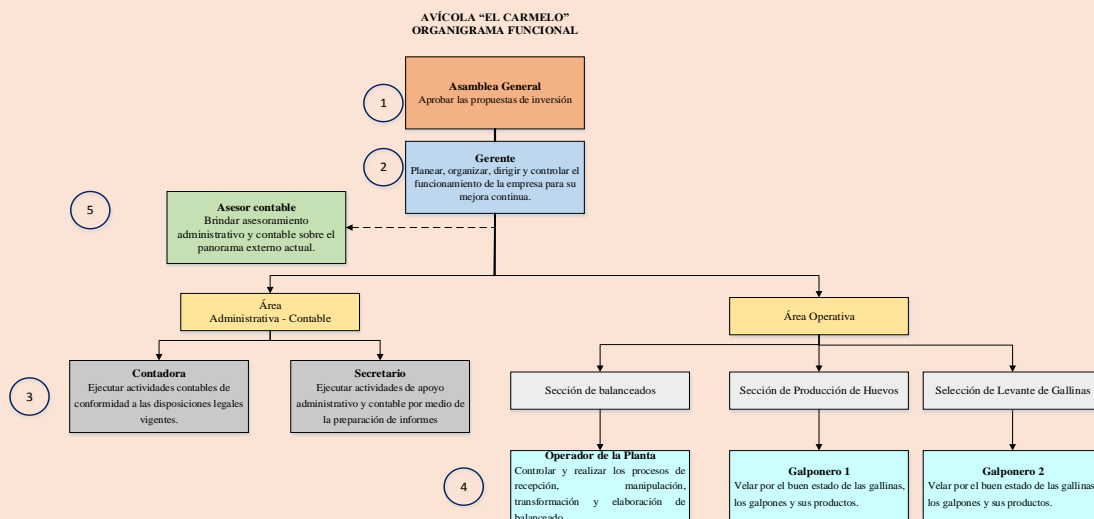
Código:
 MDF-2021
Edición N° 1
Fecha: Febrero 2021
 Página 2 de 9

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DEL PERSONAL




NIVEL DE JERARQUÍA	CLAVE	ELABORADO POR:	APROVADO POR:
1. Nivel Directivo		EDISON ZUÑIGA	
2. Nivel Ejecutivo			
3. Nivel Auxiliar o Administrativo			
4. Nivel Operacional			
5. Nivel Asesor			


ORGANIGRAMA FUNCIONAL



NIVEL DE JERARQUÍA	CLAVE	ELABORADO POR:	APROVADO POR:
1. Nivel Directivo		EDISON ZUÑIGA	
2. Nivel Ejecutivo			
3. Nivel Auxiliar o Administrativo			
4. Nivel Operacional			
5. Nivel Asesor			

	MANUAL DE FUNCIONES AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MDF-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 3 de 9

Identificación del puesto			
Puesto	Secretario	Código	PEE-003
Nombre	Edison Zúñiga	Área	Administrativa-contable
Misión del puesto			
Ejecutar actividades de apoyo administrativo y contable por medio de la preparación de informes, y el desarrollo de labores de atención al cliente.			
Relación estructural			
Reporta a:			
Cargo	Código	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente	PED-001	Indicadores económicos y financieros Costos de producción	Mensual
Contadora	PEE-002	Facturación electrónica Total de ventas, compras, gastos y costos de producción Comprobantes de pago de seguros a trabajadores	Semanal
Supervisa a:			
Cargo	Código	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Operador de Planta	PEO-004	Reportes de producción de balanceado Control de Kardex Inventario	Semanal

	MANUAL DE FUNCIONES AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MDF-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 4 de 9

Galponero 1 y 2	PEO-005 PEO-006	Reportes de producción de huevos, muerte de aves y consumo de balanceado Notas de venta de huevos	Diario
-----------------	--------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------

Funciones esenciales y responsabilidades

Funciones esenciales


- Realizar las retenciones y facturas de venta
- Registrar la compra de materia prima y la producción diaria de huevos y balanceado
- Atender a clientes y proveedores
- Preparar la información para la realización de estados financieros
- Documentar la información administrativa, financiera y productiva
- Registrar los pagos a proveedores
- Registrar los costos y gastos utilizados en las diferentes áreas de la empresa

Responsabilidades

- Reportar las novedades del área operativa al Gerente
- Manejo adecuado del Sistema Contable
- Mantener una buena relación con los clientes y proveedores
- Determinar el costo real de producción del balanceado y de la cubeta de huevos

Principales Competencias

1	Formación	Educación Superior en Administración de Empresas
2	Experiencia	Secretariado en Empresas Privadas o Publicas Atención al cliente
3	Idiomas	Español Ingles Medio-Alto Quechua
4	Conocimientos requeridos en el puesto	Leyes Tributarias y Legales Facturación electrónica Creación de Indicadores Económicos y Financieros

	MANUAL DE FUNCIONES AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MDF-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 5 de 9

5	Habilidades Técnicas	Liderazgo Capacidad de análisis y síntesis Facilidad de palabra Capacidad de Negociación
6	Paquetes Computacionales	Páginas Web Gubernamentales Sistemas Contables electrónicos Paquetes Microsoft

Identificación del puesto

Puesto	Operario de planta	Código	PEO-004
Nombre	Luis Quiguiri	Área	Operativa


Misión del puesto

Controlar y realizar los procesos de recepción, manipulación, transformación y elaboración de balanceado para ave y cerdo.

Relación estructural


Reporta a:

Cargo	Código	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente	PED-001	Calidad del Balanceado Volumen de producción Inventarios	Semanal
Secretario	PEE-003	Reportes de producción de balanceado Control de Kardex Inventario	Semanal

	MANUAL DE FUNCIONES AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MDF-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 6 de 9

Supervisa a:			
Cargo	Código	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
Galponero 1 y 2	PEO-005 PEO-006	Reportes de consumo de balanceado	Semanal
Funciones esenciales y responsabilidades			
Funciones esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el balanceado en base a la formula entregada • Repartir el balanceado a cada una de las bodegas en los galpones • Receptar y almacenar la materia prima e insumos comprados • Mantener el orden y aseo dentro de la bodega • Depositar las cubetas huevos recolectados en la bodega de su galpón • Despachar los pedidos de Balanceado y cubetas de huevos • Llevar el control del Kardex • Realizar el informe de producción de balanceado • Apoyo en la preparación de galpones para crianza • Apoyo en el desalojo de aves 			
Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse en constante capacitación acerca del funcionamiento de la maquinaria • Informar en caso de que exista algún daño de las máquinas • Mantener un stock de materia prima e insumos adecuados para la producción de balanceado 			

Principales Competencias		
1	Formación	Bachiller Educación Superior en Industrias Pecuarias
2	Experiencia	Producción y elaboración de Balanceados
3	Idiomas	Español Ingles Medio

	MANUAL DE FUNCIONES AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MDF-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 7 de 9

4	Conocimientos requeridos en el puesto	Mantenimiento de Maquinarias Manejo de Kardex
5	Habilidades Técnicas	Optimización de recursos Capacidad de Organización
6	Paquetes Computacionales	No aplica

Identificación del puesto

Puesto	Galponero 1	Código	PEO-005
Nombre	Ángel Quiguiri	Área	Operativa


Misión del puesto

Velar por el buen estado de las gallinas, los galpones y sus productos.

Relación estructural


Reporta a:

Cargo	Código	Qué Reporta	Cuándo Reporta
Gerente	PED-001	Estado de las aves Reportes de muertes, consumo de balanceado y producción de huevos.	Semanal
Secretario	PEE-003	Reportes de producción de huevos, muerte de aves y consumo de balanceado Notas de venta de huevos	Diario
Operario de Planta	PEO-004	Reportes de consumo de balanceado	Semanal

	MANUAL DE FUNCIONES	Código: MDF-2021
	AVÍCOLA “EL CARMELO”	Edición N° 1
	Chambo - Ecuador	Fecha: Febrero 2021
		Página 8 de 9

Supervisa a:			
Cargo	Código	Qué Supervisa	Cuándo Supervisa
No aplica			

Funciones esenciales y responsabilidades			
Funciones esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el galpón • Crianza de aves • Mantener un ambiente adecuado para las gallinas • Recolectar a diario los huevos de su galpón asignado • Alimentar a las gallinas en la hora que se le ha indicado • Ayudar al veterinario a vacunar a las gallinas • Mantener el orden y aseo dentro del galpón • Armar las cubetas de huevos • Asegurarse de que los bebederos estén funcionando correctamente • Realizar el informe de la cantidad de balanceado consumido, número de muertes y medicina utilizada. • Realizar el informe sobre el número de cubetas producidas según el tamaño de los huevos • Desalojo de aves 			
Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Informar en caso de que exista algún daño de la jaula • Velar por el estado óptimo de las gallinas • Reportar el diagnóstico del galpón asignado. • Mantenerse en constante capacitación en base a crianza y postura 			

	MANUAL DE FUNCIONES AVÍCOLA “EL CARMELO” Chambo - Ecuador	Código: MDF-2021
		Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021
		Página 9 de 9

Principales Competencias		
1	Formación	Bachiller Educación Superior en Ciencias Pecuarias
2	Experiencia	Vacunación de aves Levante de aves
3	Idiomas	Español Quechua Ingles medio
4	Conocimientos requeridos en el puesto	Veterinaria Básica
5	Habilidades Técnicas	Capacidad de organización Cuidado de aves
6	Paquetes Computacionales	No aplica

Elaborado por: Edison Zúñiga	Revisado por:
----------------------------------------	----------------------

3.3.4.6. Sexta Fase: Elaboración del Manual de Procesos

1. Diseño la portada del Manual de Funciones

Para la elaboración de la portada del manual de Historia se tomó en cuenta los colores corporativos de la empresa, basados en el logo que la empresa ya había diseñado (ver gráfico 31). Es así que la portada posee las siguientes características:

- f) Franjas con combinación de colores corporativos (Rojo; anaranjado, café y amarillo)
- g) Logo de la empresa
- h) Título del Manual
- i) Numero de Edición
- j) Derechos de autor




Gráfico 3-31. Portada del Manual de Procesos

Fuente: Manual de Funciones Avícola “El Carmelo”

Realizado por: Autor

2. Redacción del Manual de procesos

	MANUAL DE PROCESOS	Código: MDP-2021
	AVÍCOLA “EL CARMELO”	Edición N° 1
	Chambo - Ecuador	Fecha: Febrero 2021
		Página 1 de 10

OBJETIVO

Del Manual

- Estandarizar los procesos relacionados con las actividades que desempeña la empresa.
- Documentar los procesos como parte de la propuesta realizada del análisis organizacional.
- Ser una guía de apoyo para los miembros de la empresa en los procesos de capacitación y de inducción.

De los Procesos

- Establecer responsabilidades en cada uno de los procesos
- Determinar su lugar de ejecución
- Fijar las actividades que se deben realizar su secuencia y sistematización.
- Asignar nombres y objetivos de cada uno de los procesos.
- Determinar la interacción entre los procesos.

ALCANCE


Este manual aplica para todas las personas que forman parte de la Avícola “El Carmelo” como un documento informativo.

PRESENTACIÓN DEL MANUAL

En la búsqueda permanente de la mejora continua y el deseo de elevar la satisfacción de todas nuestras partes interesadas, la empresa avícola “El Carmelo” presenta el manual de procesos, documento que forma parte de su Gestión y que documenta todos los procesos y procedimientos que se desarrollan en la dirección, en aplicación de los principios, conceptos y metodologías del Modelo de Gestión Alpa.

IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS

Los procesos que se aplican en la organización han sido conseguidos mediante el levantamiento de procesos, actividad denominada “In Situ” realizada por el tesista Edison Zúñiga con cada actividad que se desarrolla en este negocio, información que después del análisis correspondiente ha sido contrastada con la base legal aplicable y siendo aprobada por los dueños de la empresa.

	<p>MANUAL DE PROCESOS</p> <p>AVÍCOLA “EL CARMELO”</p> <p>Chambo - Ecuador</p>	<p>Código: MDP-2021</p>
		<p>Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021</p>
		<p>Página 2 de 10</p>

IDENTIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE PROCESOS

Una vez encontrados los procesos e identificadas las cadenas de cliente igualmente los proveedores, se clasificó para los procesos de acuerdo con su naturaleza con el fin de elaborar los mapas de procesos correspondientes.

SIMBOLOGÍA

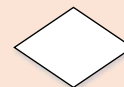
Operación: Indica la actividad u operación que se va a realizar



Terminal: Indica el inicio o fin del proceso



Decisión: Indica un punto del proceso en donde se debe tomar una decisión entre 2 alternativas.



Documento: Indica el documento utilizado en el proceso.



Conector: Indica una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra muy lejana.




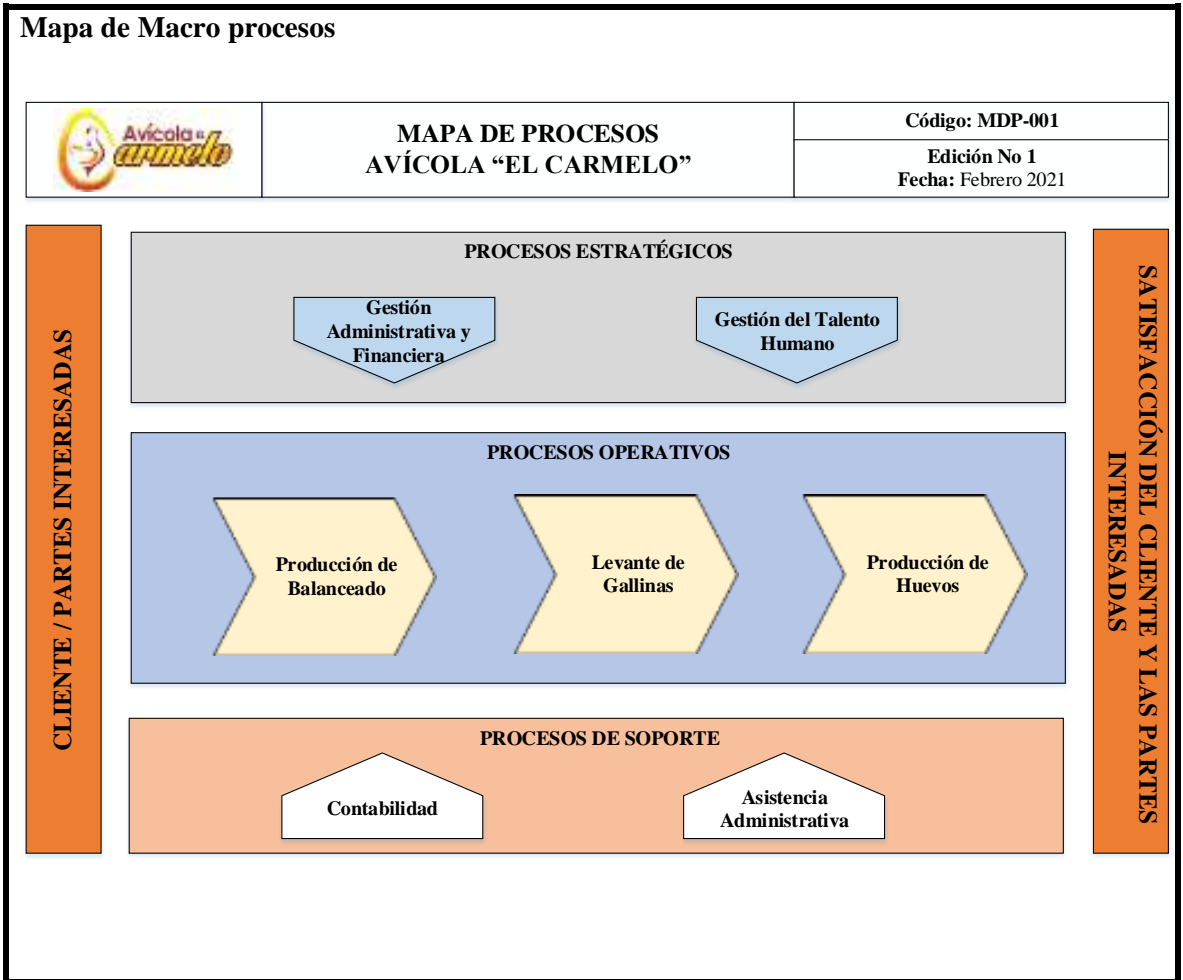
Transporte: Indica el traslado de un lugar a otro de algo.



Dirección del flujo: Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos.



	<p>MANUAL DE PROCESOS</p> <p>AVÍCOLA “EL CARMELO”</p> <p>Chambo - Ecuador</p>	<p>Código: MDP-2021</p>
		<p>Edición N° 1 Fecha: Febrero 2021</p>
		<p>Página 3 de 10</p>





Subprocesos

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

SUBPROCESOS



Gerente

Elaboración de estrategias de competitividad

Elaboración del Plan de acción anual



Secretario

Compra de Materia Prima

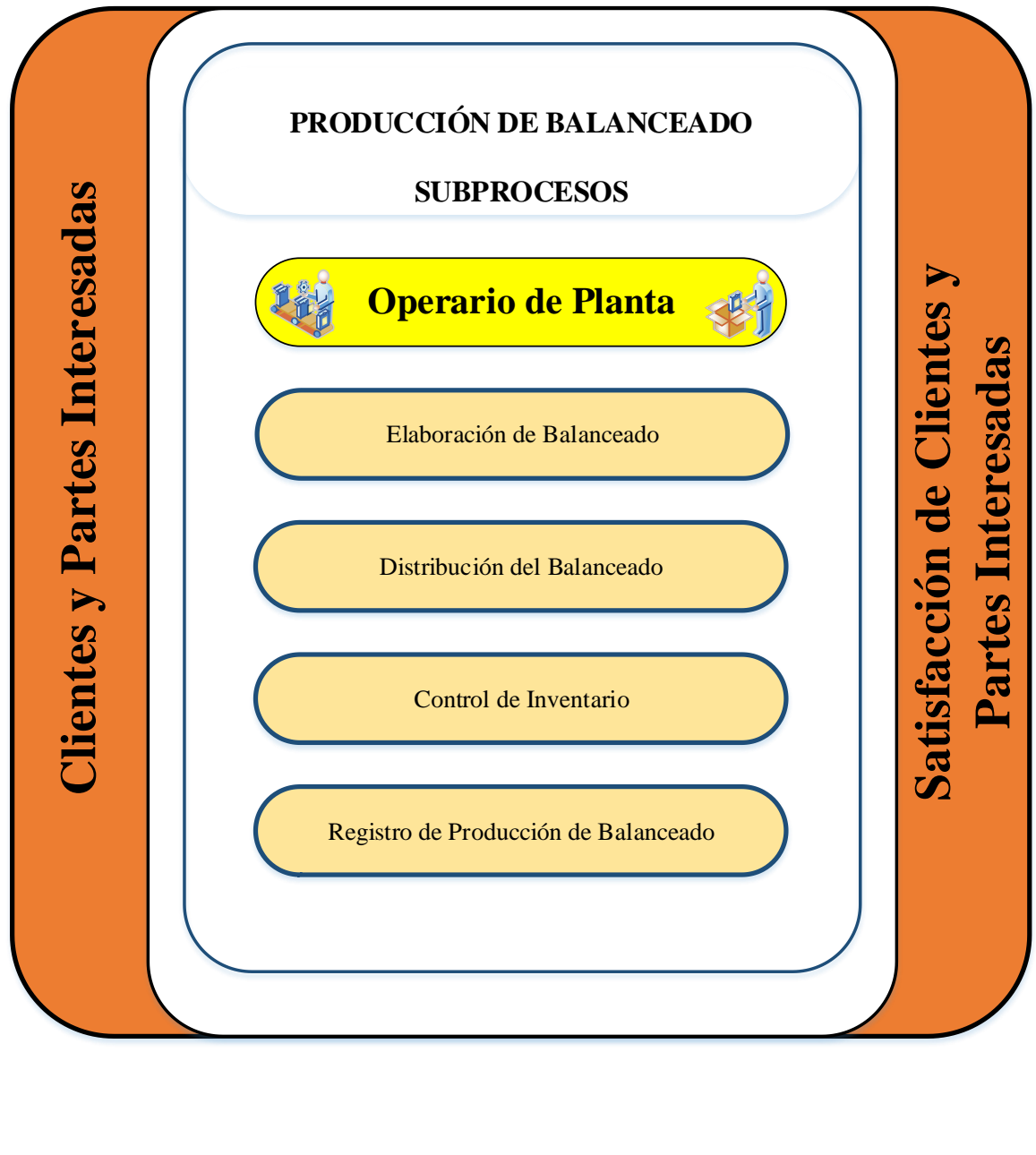
Elaboración de proyecciones anuales

Cientes y Partes Interesadas

Satisfacción de Clientes y Partes Interesadas

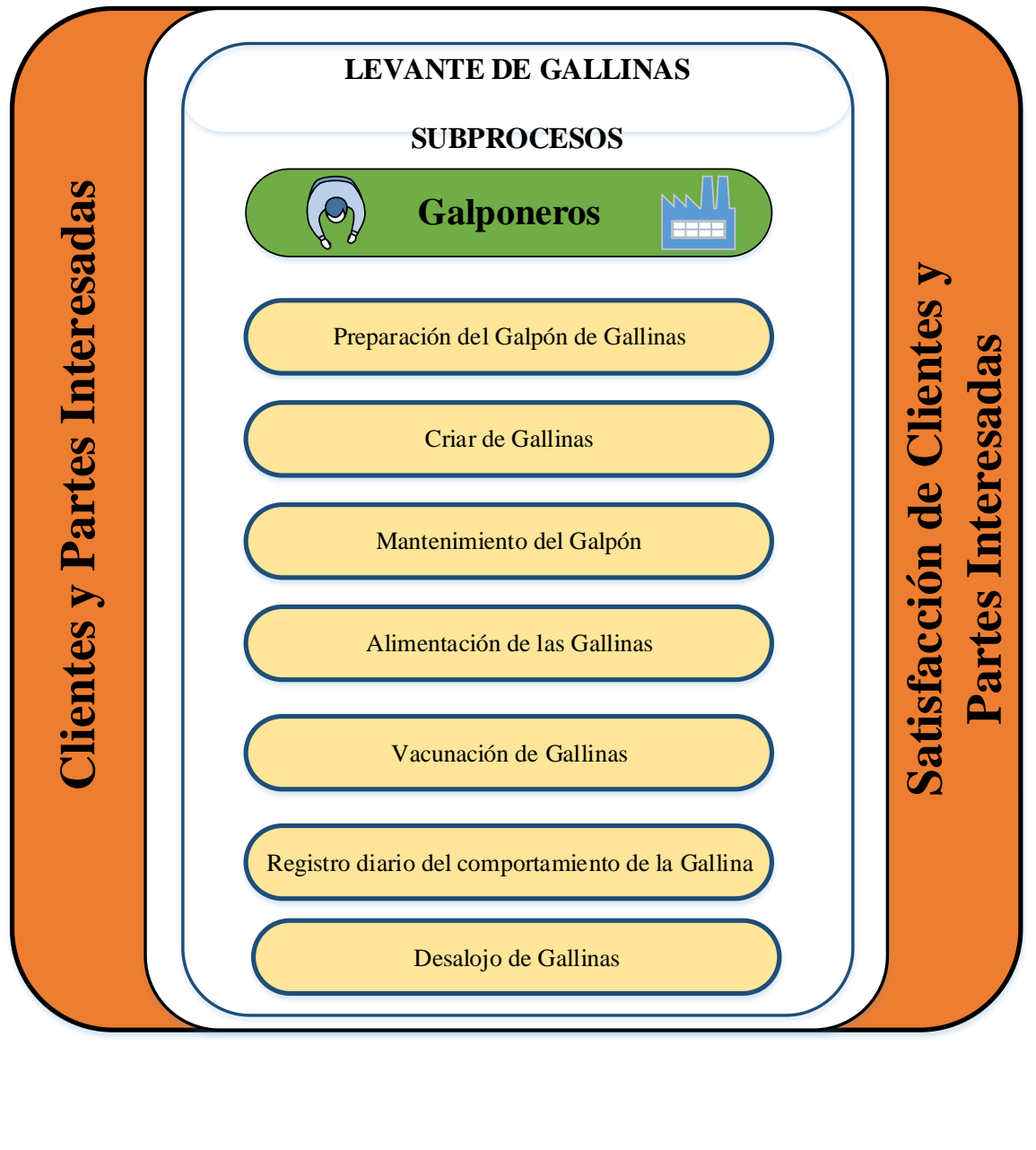


Subprocesos



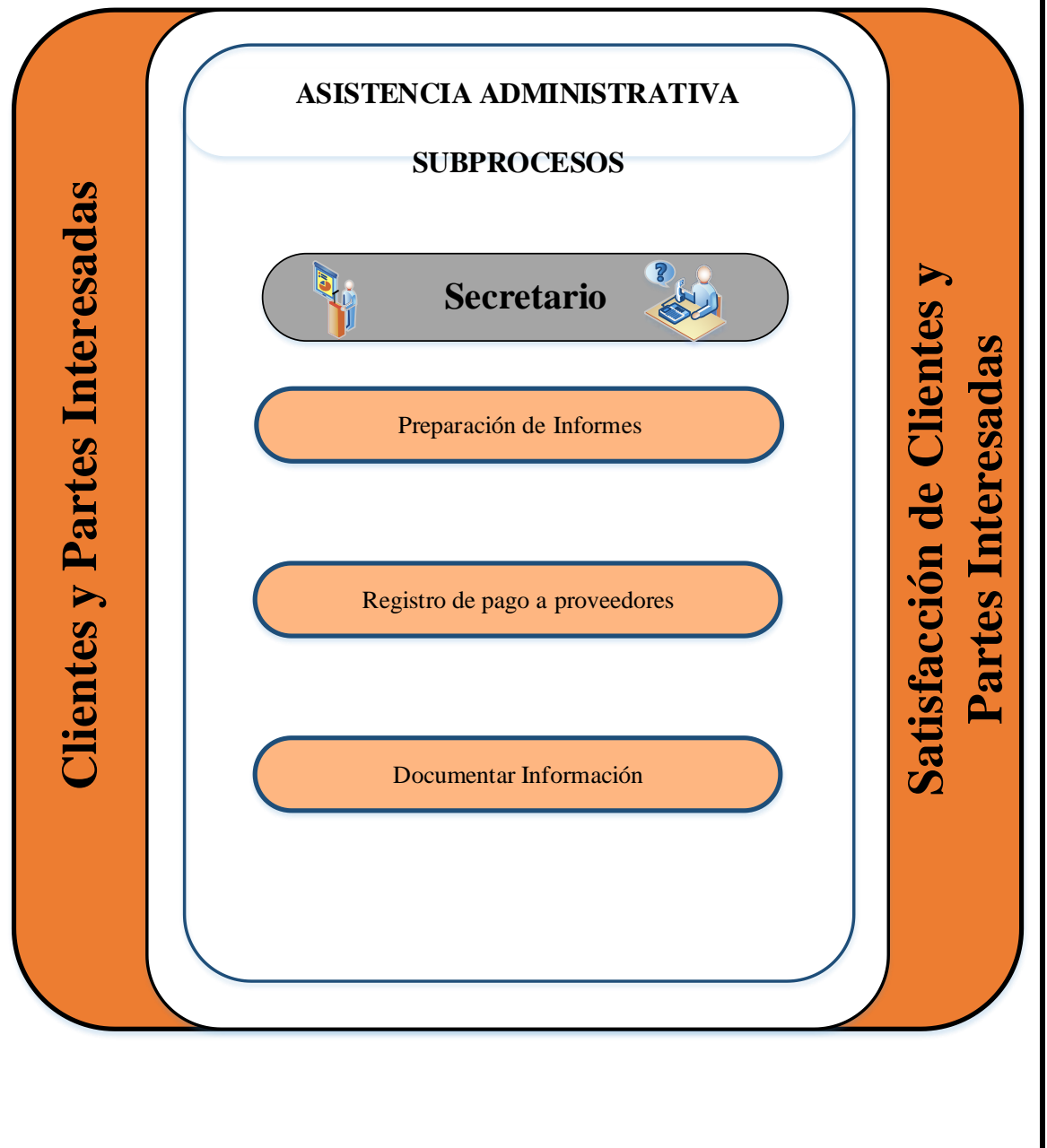



Subprocesos







Subprocesos



	MANUAL DE PROCESOS	Código: MDP-2021
	AVÍCOLA “EL CARMELO”	Edición N° 1
	Chambo - Ecuador	Fecha: Febrero 2021
		Página 8 de 10

Ficha de Procesos		
		Manual de Procesos Ficha de Proceso Gestión Estratégica
Código	Fecha de elaboración	Número de página
PLE-002	FEBRERO 2021	1 de 3
Ficha de Procedimiento		
<p>➤ Nombre del Proceso. Elaboración de estrategias de competitividad</p>		
<p>➤ Responsable de la ejecución. Gerente General</p>		
<p>➤ Objetivo del proceso Ganar participación en el mercado local y nacional para la generación de mayor utilidad y apertura de fuente de empleo</p>		
<p>➤ Lugar de Ejecución Oficina Principal</p>		
<p>➤ Entrada Informes de compras, ventas, producción, participación en el mercado, rentabilidad.</p>		
<p>➤ Salida Estrategias de competitividad</p>		
<p>➤ Recursos Computadora, Mesa de trabajo, sillas, impresora</p>		
<p>➤ Insumos Hojas, esferos</p>		
<p>➤ Indicador Porcentaje de participación en el mercado</p>		

	MANUAL DE PROCESOS	Código: MDP-2021
	AVÍCOLA “EL CARMELO”	Edición N° 1
	Chambo - Ecuador	Fecha: Febrero 2021
		Página 9 de 10

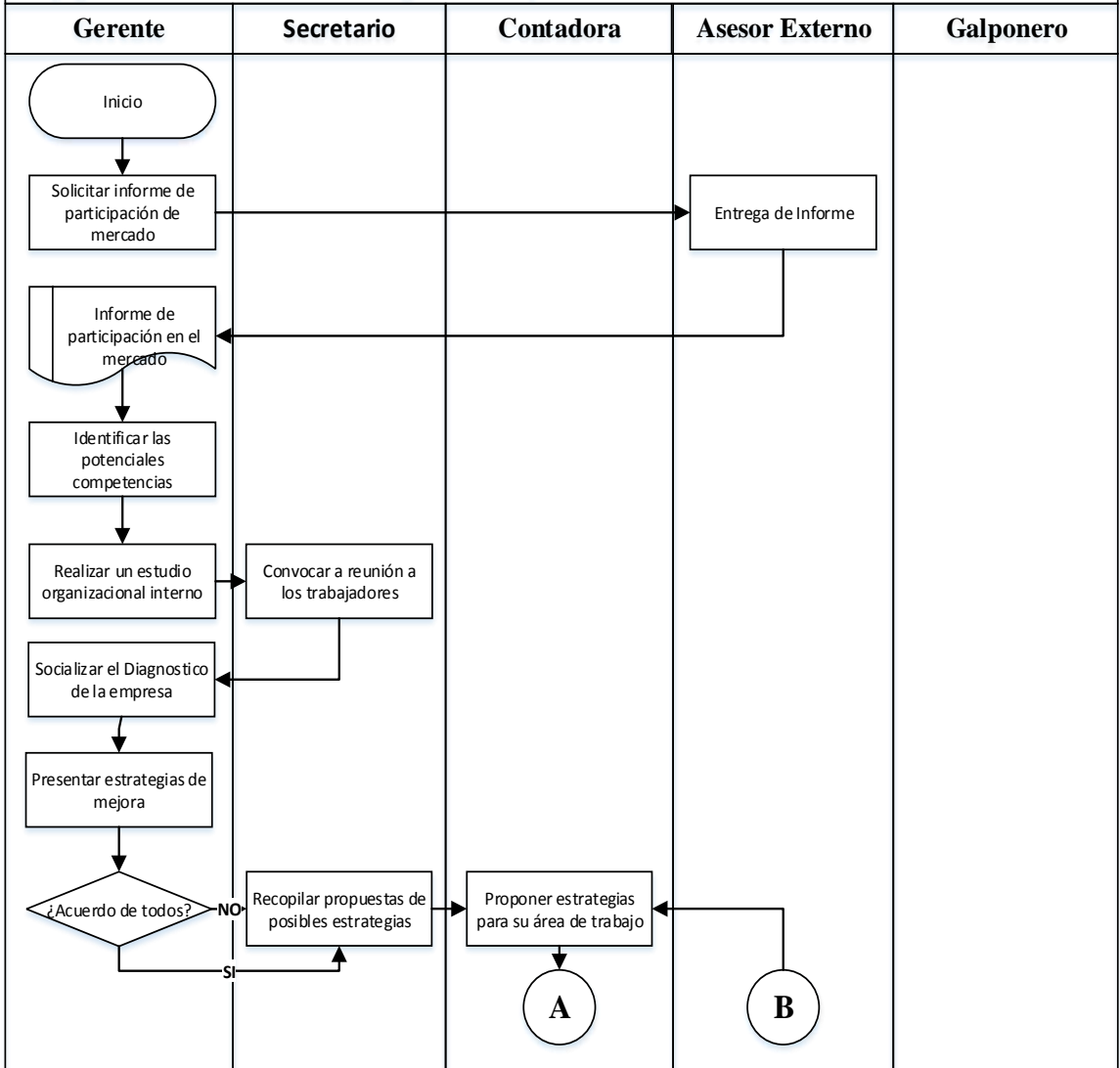
Flujograma



Manual de Procesos
Flujograma
Planificación Estratégica

Código	Fecha de elaboración	Número de Página
PLE-002	FEBRERO 2021	2 de 3

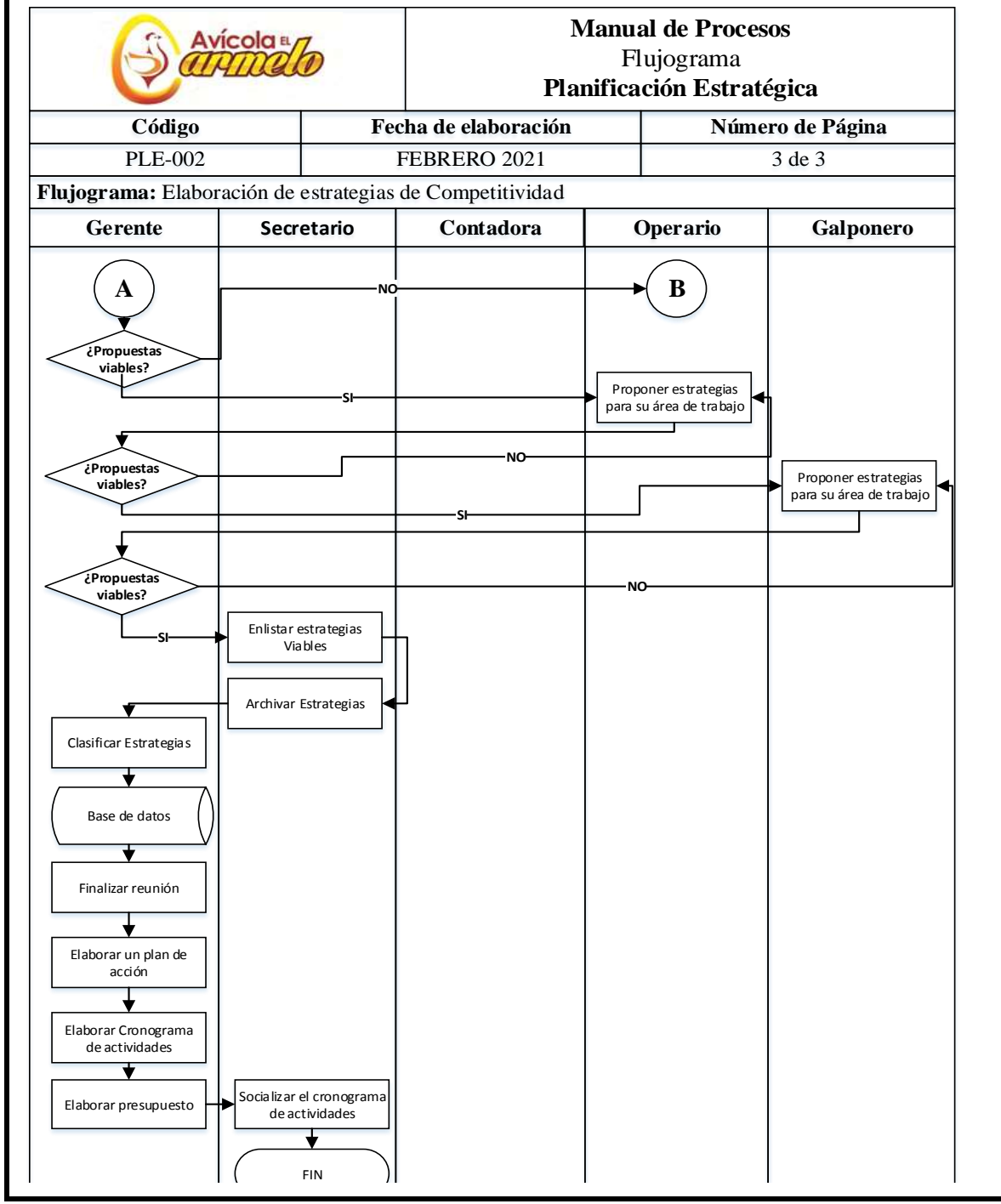
Flujograma: Elaboración de estrategias de competitividad



MANUAL DE PROCESOS
AVÍCOLA “EL CARMELO”
Chambo - Ecuador

Código:
MDP-2021
Edición N° 1
Fecha: Febrero 2021
Página 10 de 10

Flujograma



CONCLUSIONES

- Se identificó que la empresa posee una estructura orgánica simple que concentra toda la autoridad en una sola persona y su forma de organización es de un nivel de

informalidad bastante alto. Esto ha provocado que la empresa no pueda crecer de manera eficiente por la baja especialización que tiene cada área de trabajo y la distribución incorrecta de funciones a cada miembro de la organización.

- Al identificar los puestos, funciones y procedimientos existentes en cada área dentro de la empresa, se pudo evidenciar algunas funciones y procedimientos que realizaba el operario de la planta de balanceados y el galponero no estaban acordes al perfil que se necesitaba para desempeñar con eficiencia el trabajo requerido, y más bien le pertenecían al área administrativa-contable, mientras que el secretario tenía muy pocas funciones a su cargo dentro del puesto de trabajo, pero tenía los conocimientos suficientes para ejercer las funciones que no estaban acordes en el área operativa.
- El manual de organización propuesto es un instructivo para adoptar una estructura funcional dentro de la avícola “El Carmelo”, ya que posee elementos importantes que debe adoptar una organización para que sea más formal, como la filosofía empresarial, clasificación de puestos, distribución de funciones y procesos, y, además, pueda crecer sin ninguna incertidumbre de cómo gestionar una organización con un mayor número de empleados.

RECOMENDACIONES

- Analizar los puntos críticos que se detallan en la discusión de resultados de la estructura actual para iniciar con una reestructuración en beneficio de toda la empresa y las partes interesadas.
- Es necesario que la empresa adopte la redistribución de funciones y procedimientos propuestos en el manual de clasificación de puestos y de funciones para evitar la duplicidad de funciones y la el trabajo a realizarse sea de forma eficiente y la parte directiva pueda tomar decisiones con informes reales.
- Utilizar el manual de organización como un instrumento guía para la adopción de una estructura orgánica funcional para adaptarse al crecimiento de manera óptima, poniendo a disposición de los empleados y partes interesadas la filosofía empresarial y los diferentes organigramas elaborados.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). *El Método de la Investigación*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Abreu, J. L. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Agrocalidad. (2018). *Agrocalidad buenas practicas Agricolas* . Obtenido de https://issuu.com/eddyslim66/docs/agro_calidad_buenas_practicas_agric
- Álvarez, A. (2008). *Proceso y procedimiento*. Obtenido de <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf?sequence=32>
- Álvarez, A. (2008). *Proceso y Procedimiento*. Obtenido de <https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf?sequence=32>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional* . Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/95.htm>
- Arias, A. (2010). *La gestión de los procesos*. Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Barrera, R., & Stolarz, P. (2019). *La transparencia como valor organizacional*. Obtenido de <https://blog.pdainternational.net/blog/2019/05/14/la-transparencia-como-valor-organizacional/>
- Carrasco, J. (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local* . Obtenido de <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2012). *Diseño y selección de procesos*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1613/1/08_diseno_procesos.pdf
- Chao, M. (2016). *Áreas funcionales de la empresa*. Obtenido de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

- Chiquiguanga, N. (2015). *Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de Cuenca en el periodo 2014-2015*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>
- Chuquiguanga, N. (2015). *Estructuración del organigrama, Elaboración del manual de Funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de Cuenca en el periodo 2014-2015*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>
- Cobos, C. (2014). *Diagrama de Pareto*. Obtenido de https://www.academia.edu/7897485/Diagrama_de_Pareto
- Corvo, H. (2019). *Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>
- Crespo Albán, G. G., Ambuludí Gavilanes, F. V., & Burgos Moreno, B. E. (2019). *La gestión del conocimiento y su aporte en la innovación en las grandes empresas del sector textil del cantón Quito, mediante análisis de los componentes principales*. Obtenido de http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2019/04/18.7-La-gesti%C3%B3n-del-conocimiento-y-su-aporte-en-la-innovaci%C3%B3n-en-las-grandes-empresas-del-sector-textil-del-cant%C3%B3n-Quito-mediante-an%C3%A1lisis-de-los-componentes-principales..pdf
- Cruz, A. (2019). *Trabajo en equipo*. Obtenido de <https://profesorbaker.wordpress.com/2019/11/16/el-trabajo-en-equipo-y-el-equipo-de-trabajo-cual-es-la-diferencia/>
- Cruz, W. (2016). *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la universidad de los llanos*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>
- Ferrando, G. (1993). *Investigación descriptiva mediante encuestas*. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- Flanklin, E. (2004). *Organización de Empresa: análisis, diseño y estructura*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/47325aa95b783962afec5041f6fc2ff0.pdf>
- Garcés, H. (2000). *Investigación científica*. Quito: Abya-Yala.

- García, P. (1960). *Clasificación de los puestos de trabajo*. Obtenido de <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/download/1528/1583>
- Global Family Business Survey - Ecuador. (2018). *El efecto de los valores*. Obtenido de <https://www.pwc.ec/es/Encuesta-de-Empresas-Familiares-2018/Encuesta-de-Empresas-Familiares-Ecuador-2018.pdf>
- Gonzalez, G. (2019). *El valor del respeto en los equipos de trabajo*. Obtenido de <https://guillermoygloria.com/clima-laboral/el-valor-del-respeto-en-los-equipos-de-trabajo/>
- Gross, M. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de http://www.academia.edu/download/34550277/Conozca_3_tipos_de_investigacion.docx
- Guerra, D. (2015). *Diseño Organizacional para la empresa avícola "Maritza" ubicada en la parroquia San Carlos, Provincia de los Rios*. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1263/1/T-UTEQ-0006.pdf>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Obtenido de https://www.academia.edu/26819478/1_J_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_Traducci%C3%B3n
- Jurado, G. (2015). *Propuesta de rediseño de los procesos y de la estructura organizacional en la compañía Rumiñahi Express*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10576/1/CD-6254.pdf>
- Kuznik, A., Hurtado Albir, A., & Espinal, A. (2010). *El uso de la encuesta de tipo social en Traductología*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2651/265119729015.pdf>
- Lescot, A. (2003). *Administración y negocios*. Obtenido de https://www.academia.edu/6135720/Libro_administracion_empresas_inacap

- Llanos, N. (2017). *Manual de procesos y procedimientos Aycardi Ingenieros Civiles S.A.S.* Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5845/1/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf#:~:text=Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos%3A%20Es%20una%20herramienta%20que%20le,mejorar%20la%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente.>
- López, M. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas.* Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Loscano, V. (2017). *¿Cuál es la importancia del respeto en el trabajo?* Obtenido de <https://www.elmiradordiarario.com.ar/nota/ocio/85125/cual-importancia-respeto-trabajo.html>
- Marín, D. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21224852003.pdf>
- Martínez, C. (2012). *Metodología: diseño y aplicación del proceso de investigación con énfasis en ciencias sociales.* México: LIMUSA.
- Melo, K. (2018). *Reestructuración organizacional de la microempresa Kmelo Peluqueros Bogotá.* Obtenido de <http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1399/REESTRUCTURACION%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20MICROEMPRESA%20KMEL0%20PELUQUEROS%20BOGOTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario.* Univeristat Oberta de Catalunya.
- Ministerio de Salud de Nicaragua. (2010). *Manual de Procedimientos de Clasificación de Puestos.* Obtenido de https://www.paho.org/nic/index.php?option=com_docman&view=download&alias=602-indicador-20-manual-2-procedimientos-clasificacion-hss&category_slug=documentos-proyecto-holanda&Itemid=235
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización.* Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>

- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las organizaciones*. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20
- Mora, C. (2014). *Gerencia y Trabajo en equipo*. Obtenido de <https://entorno-empresarial.com/gerencia-y-el-trabajo-en-equipo/>
- Muente, G. (2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Muñoz, V. (2002). *Técnicas de Investigación de campo*. Obtenido de http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MI08/Investigacion_de_campo.pdf?603f00
- Ochao, D. (2015). *Reingeniería de procesos para la empresa inmobiliaria Innova de la ciudad de Cuenca, en el período 2013-2014*. Obtenido de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/12737/1/Ochoa_Reiban_Daniela_Elizabeth.pdf
- Orellana, J. (2015). *Plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.* Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/UPS-GT000954.pdf>
- Orozco, A. (2008). *Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A.* Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306074.pdf;jsessionid=8604569B5F4F8CEE6B5E2D8339475DE8?sequence=1>
- Ospina, N. (2010). *Administración Fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U.
- Parra, C., & Pilar, A. d. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52313672/1141-2174-1-SM_3.pdf?1490544716=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION_and_SOCIEDAD_La_estructura_organ.p

df&Expires=1603596194&Signature=AHtS5hFc0wiNdrUTkG7pM3uj2jOsJ8KBYFETaU
anv8nsc01sSCU

- Ponce, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procedimiento de adquisición de evidencias digitales*. Obtenido de Cuadernos de Contabilidad: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Ríos, F. (2011). *Alineamiento Estratégico: Ajuste en la estructura organizacional y diseño de procesos en una ONG orientada a salud*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/803>
- Riquelme, & Matias. (2016). *Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de https://www.analisisfoda.com/#Objetivo_del_FODA_interactivo
- Robalino, P. (2009). *Manual de procedimientos de obligaciones tributarias dirigido a las actividades de las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17526/1/PAULINA%20ELIZABETH%20ROBALINO%20SALAO.pdf>.
- Rodriguez, J. (1995). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Obtenido de https://www.academia.edu/18650438/Como_elaborar_manuales_administrativos_Rodriguez_Valencia
- Rojas, P., & Arias, C. (2018). *Diseño organizacional para la granja La Teresita*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/9830/T658.404%20R741.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sáez, C. (1998). *Los procedimientos*. Obtenido de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/931/Los%20Procedimientos.pdf?sequence=1>
- Sales, M. (2013). *Diagrama de Pareto*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44144377/Diagramde_pareto.pdf?1459094327=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf&Expires=1602891586&Signature=KGzEANTTVQJoj2seQfvhGjEsf5ia-HSny4YzY~WKYzIVuCKYWTEwlpADiuOBIR714tVjMa86B
- Sampieri, R. (2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sánchez, F. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2223-25162019000100008&script=sci_arttext
- Sequeira, M. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*. Obtenido de <http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20guia%20diagramas-flujo-2009.pdf>
- Soto, R. (2008). *Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA*. Obtenido de http://reporib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2295/1/Soto_Concha_Raul_Fernando.pdf
- Suárez, B. (2017). *El diagrama de Pareto: Qué es y cómo se construye*. Obtenido de problemsolving.pro/el-diagrama-de-pareto-que-es-y-como-se-construye/
- Thompson, I. (2020). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de http://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>

- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Ventura, F. (2014). *Manual de Organización para la Empresa*. Obtenido de <https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/337/MEMORIA%20DE%20RESIDENCIA%20ALMA%20LORENA%20MORFIN%20MARTINEZ.pdf;jsessionid=1nw5paclbfrgm17baujbjjomaq?sequence=1>
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de Procedimientos como herramienta de control interno de una organización*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Zavala, A. (2014). *Para leer un manual de historia. Una mirada desde las herramientas de análisis*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-03482014000300008

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE



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



**ENTREVISTA A GERENTE PROPIETARIO DE LA GRANJA AVÍCOLA “EL
CARMELO”**

Objetivo: Por medio de la entrevista al propietario de la Avícola “El Carmelo” se pretende conocer el diagnóstico organizacional actual desde el punto de vista del gerente.

Nombre del entrevistado:

Lugar y fecha de la Entrevista:

Banco de preguntas.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿La organización que usted dirige tiene definida la estructura orgánica con la que opera actualmente?	
2	¿Cuántas áreas de trabajo existen en la empresa actualmente? Y ¿cuáles son?	
3	¿La administración ha establecido la misión, visión y objetivos a los que la empresa se debe acoger?	
4	¿Los trabajadores de la organización avícola tienen conocimiento de las funciones que deben desempeñar dentro del área de trabajo y las limitaciones de sus actividades?	

5	Haciendo referencia al principio de la unidad de mando, ¿Se ha dado a conocer a cada empleado quien es su inmediato superior, a quien deben rendir cuentas de sus funciones diarias?	
6	¿Los trabajadores que actualmente laboran en su organización, han tenido inconvenientes en realizar algún proceso?	
7	¿Se planifica anualmente un cronograma de capacitaciones, vacunas, adquisición de materia prima, asesorías técnicas, etc.?	
8	En el caso de contratación de personal, ¿La selección de personal es elegido en función de los requisitos establecidos en la convocatoria?	
9	¿Dispone de contratos ocasionales o asesores externos para el manejo administrativo, productivo, contable, técnico o financiero?	
10	¿Los trabajadores disponen de una guía de trabajo que les permita tener conocimiento de cuáles son las fusiones que deben cumplir?	
11	¿Considera que un manual de funciones ayudaría a mejorar las actividades que se desempeñan dentro de la organización?	

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA A TRABAJADORES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA AVÍCOLA “EL CARMELO”

OBJETIVO: Realizar un estudio organizacional a través de la opinión de los operarios de la Avícola “El Camelo” para el diseño de un manual organizacional

Instrucciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas, marque con una X la respuesta que usted crea conveniente y escriba la información que se solicita.

DATOS GENERALES

Género:

Masculino ()

Femenino ()

Edad:.....

Nivel de escolaridad:

Básica ()

Bachillerato ()

Superior ()

Cargo:

.....

1. ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?

Si ()

No ()

2. ¿Conoce usted los objetivos empresariales que persigue la organización?

Si ()

No ()

3. Seleccione el método aplicado por el empleador al momento de usted ser contratado.

Entrevista de trabajo () Pruebas de conocimientos y habilidades ()

Ninguna de las anteriores ()

4. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones y actividades que debe desempeñar diariamente?

Si () No ()

5. ¿Dispone del tiempo necesario para cumplir con las funciones y responsabilidades que se le han asignado?

Si () No ()

6. ¿Existe dificultad al momento de realizar y cumplir con sus labores diarias?

Siempre () Casi siempre ()

Pocas veces () Nunca ()

7. ¿Considera que deben existir especificaciones de las labores de cada trabajador?

Si () No ()

8. Marque las actividades en las que se ha requerido de contratación de personal externo de manera ocasional.

Necesidad de contratación externa	Si	No
------------------------------------------	-----------	-----------

Capacitación de personal

Mantenimiento de maquinaria

Diagnostico al activo biológico

Formulación de estrategia de producción

Asesoramiento de Contable

9. ¿Al inicio del año se le dio a conocer cuál es el cronograma de acciones al que toda la empresa se debe acoplar?

Si ()

No ()

10. ¿Le proporciona la empresa algún instructivo o guía para conocer cuál es el proceso que debe seguir para desempeñar una función que se le ha encargado?

Si ()

No ()

11. ¿Ha participado en reuniones de trabajo para la realización de algún manual de funciones?

Si ()

No ()

ANEXO C. CRUCE DE VARIABLES

CRUCE DE VARIABLES		
Entrevista	Encuesta	Justificación
1. ¿La organización que usted dirige tiene definida la estructura orgánica con la que opera actualmente?	1. ¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	Con la aplicación de estas preguntas se pretende conocer si la organización dispone de un organigrama
2. ¿Cuántas áreas de trabajo existen en la empresa actualmente? Y ¿cuáles son?	Datos Generales	En el caso de no disponer de un organigrama, estas preguntas nos ayudaran a conocer cuáles son las áreas de la empresa.
3. ¿La administración ha establecido la misión, visión y objetivos a los que la empresa se debe acoger?	2. ¿Conoce usted los objetivos empresariales que persigue la organización?	Mediante estas preguntas se pretende conocer la identidad de la avícola “El Carmelo”, es decir, si es que la empresa dispone de la misión, visión y

		objetivos empresariales que son esenciales.
4. ¿Los trabajadores de la organización avícola tienen conocimiento de las funciones que deben desempeñar dentro de su área de trabajo y las limitaciones de sus actividades?	4. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones y actividades que debe desempeñar diariamente? 5. ¿Dispone del tiempo necesario para cumplir con las funciones y responsabilidades que se le han asignadas?	En función a estas preguntas se pretende determinar si en las áreas de trabajo existe duplicidad de funciones o sobre cargo de funciones.
5. Haciendo referencia al principio de la unidad de mando, ¿Se ha dado a conocer a cada empleado quien es su inmediato superior, a quien deben rendir cuentas de sus funciones diarias?	11. ¿Ha participado en reuniones de trabajo para la realización de algún manual de funciones o procesos?	Mediante estas preguntas se pretende conocer si dentro de la organización se aplica el principio de unidad de mando y si existe participación de los trabajadores en las decisiones de los administrativos.
6. ¿Los empleados que actualmente laboran en su organización, han tenido inconvenientes en realizar algún proceso?	6. ¿Existe dificultad al momento de realizar y cumplir con sus labores diarias?	En base a estas preguntas se pretende determinar si las funciones designadas están bien distribuidas y si existen dificultades para cumplirlas
7. ¿Se planifica anualmente un cronograma de capacitaciones, vacunas, adquisición de materia prima, asesorías técnicas, etc.?	9. ¿Al inicio del año se le dio a conocer cuál es el cronograma de acciones al que toda la empresa se debe acoplar?	Estos puntos son importantes para determinar si la empresa elabora una planificación de actividades que permita a los empleados agilizar sus funciones los días especiales.

<p>8. En el caso de contratación de personal, ¿La selección de personal es elegido en función de los requisitos establecidos en la convocatoria?</p>	<p>3. Seleccione el método aplicado por el empleador al momento de usted ser contratado.</p>	<p>Mediante estas preguntas se pretende conocer si la empresa aplica procesos de contratación de personal.</p>
<p>9. ¿Dispone de contratos ocasionales o asesores externos para el manejo administrativo, productivo, contable, técnico o financiero?</p>	<p>8. Marque las actividades en las que se ha requerido de contratación de personal externo de manera ocasional.</p>	<p>En función a estas preguntas se pretende armar de manera adecuada el organigrama funcional a proponer. Además, se pretende conocer si todas las áreas han recibido asesoramiento externo.</p>
<p>10. ¿Los trabajadores disponen de una guía de trabajo que les permita tener conocimiento de cuáles son las funciones que deben cumplir?</p>	<p>7. ¿Considera usted que deben existir especificaciones de las labores de cada trabajador?</p>	<p>Mediante estas preguntas se pretende determinar la necesidad que tiene la organización y los trabajadores de disponer de un manual de funciones.</p>
<p>11. Enliste las actividades principales que debe desempeñar cada empleado dentro de su área de trabajo.</p>	<p>10. ¿Le proporciona la empresa algún instructivo o guía para conocer cuál es el proceso que debe seguir para desempeñar una función que se le ha encargado?</p>	<p>Estas preguntas nos ayudan a determinar si tanto el gerente como los empleados, saben cuáles son las funciones y procesos que se deben cumplir dentro de la empresa.</p>

ANEXO D. MATRIZ PARA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LA MISIÓN	
PREGUNTAS ESTRATEGICAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	Avícola "El Carmelo" es una organización familiar
¿Qué ofrecemos?	Cría de aves de corral, producción y comercialización de huevos de calidad para el consumo humano
¿Dónde estamos ubicados?	Ubicada en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo
¿Para quién producimos?	Para satisfacer a nuestros clientes.
<p>Avicola "El Carmelo" es una organización familiar que se dedica a la crianza de aves de corral para la producción y comercialización de huevos de calidad para el consumo humano, ubicada en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo cuyo objetivo es satisfacer a nuestros clientes con un producto que este constante en la mesa de su hogar.</p>	

ANEXO E. MATRIZ ESTRATÉGICA PARA LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LA VISIÓN	
PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS DIRECTRICES
¿Qué queremos ser?	Ser la organización avícola más grande de la zona
¿Cuál es la meta?	Abastecer con nuestros productos a todo el mercado local y nacional
¿Con qué lo haremos?	con un control permanente de producción y sanidad, de un producto sano, natural y de calidad
¿Cuál es la función que nos caracterizará?	aportar al desarrollo social y económico de los sectores en donde opera cada galpón
<p>Ser la organización avícola más grande de la zona con la finalidad de abastecer con nuestros productos todo el mercado local y nacional, mediante un control permanente de producción y sanidad, de un producto sano, natural y de calidad, aportando de manera positiva al desarrollo social y económico de los sectores en donde opera cada galpón.</p>	

ANEXO F. MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS

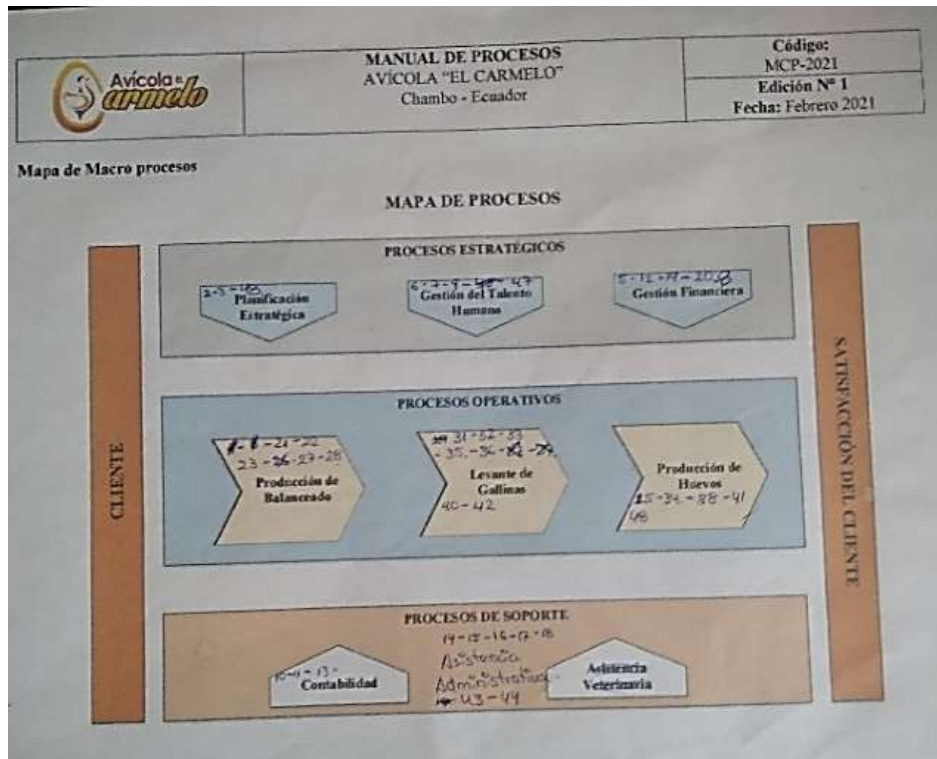
MATRIZ ESTRATÉGICA PARA ELABORAR LOS OBJETIVOS	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué quiero ser?	Ofrecer productos de calidad
¿Hacia dónde quiero llegar?	A la mesa de las familias de todo el cantón y la provincia
¿Cómo lo voy hacer?	mediante el control de calidad tanto de la producción y sanidad
¿Para qué lo voy hacer?	para incrementar el tamaño de la empresa
Ofrecer productos de calidad a la mesa de las familias de todo el cantón y la provincia mediante el control de la producción y sanidad para el incremento del tamaño de la empresa.	

ANEXO G. NORMATIVA AGROCALIDAD



Fuente: Agrocalidad (2018, págs. 10-11)

ANEXO H. TRABAJO DE CAMPO, MAPA DE PROCESOS



1. Vender los productos que ofrece la avícola ✓
2. Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto MEDIO y largo plazo ✓
3. Elaborar las estrategias de competitividad ✓
4. Elaborar la fórmula para el balanceado ✓ De 200g
5. Firmar cheques y decretar acciones de políticas financieras de la empresa ✓
6. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal ✓
7. Reclutar y contratar personal capacitado ✓
8. Comprar la maquinaria, materia prima e insumos que requieren las áreas de trabajo ✓
9. Remunerar a los empleados ✓
10. Elaborar y presentar los estados financieros ✓
11. Preparar las declaraciones tributarias, con los respectivos anexos ✓
12. Registrar los costos de producción de balanceado ✓ Elaboración de reportes anuales
13. Elaborar informes de compras y ventas mensuales ✓
14. Registrar los reportes de las finanzas de la empresa ✓
15. Registrar la compra de materia prima y la producción diaria de huevos y balanceado ✓
16. Atender a clientes y proveedores ✓
17. Preparar la información para la realización de estados financieros ✓
18. Documentar la información administrativa, financiera y productiva ✓
19. Registrar las ventas a proveedores ✓
20. Registrar los costos y gastos utilizados en los diferentes áreas de la empresa ✓
21. Registrar el balanceado en base a la fórmula establecida ✓
22. Registrar el balanceado a cada una de las bodegas en los polígonos ✓
23. Recetar y almacenar la materia prima e insumos comprados ✓
24. Mantener el orden y aseo dentro de la bodega ✓
25. Depositar las rebabas de huevos recolectados en la bodega de su polígono ✓
26. Despachar los pedidos de Balanceado ✓
27. Llevar el control del Kárdex ✓ Control de inventario
28. Realizar el informe de producción de balanceado ✓
29. Apoyar al supervisor de galpones para el levantamiento ✓
30. Apoyar el desarrollo de aves ✓
31. Preparar el polígono ✓
32. Crianza de aves ✓
33. Mantener un ambiente adecuado para las gallinas ✓ Mantenimiento del galpón
34. Recoleccionar a diario los huevos de su galpón asignado ✓
35. Alimentar a las gallinas en la hora que se le ha indicado ✓
36. Ayudar al veterinario a vacunar a las gallinas ✓ Vacunación de Gallinas
37. Mantener el orden y aseo dentro del galpón ✓
38. Armar los cubetas de huevos ✓ Distribución de cubetas de huevos
39. Asegurarse de que los bebederos estén funcionando correctamente ✓
40. Realizar el informe de la cantidad de balanceado consumido, número de muertos y medicina utilizada ✓
41. Realizar el informe sobre el número de cubetas producidas según el tamaño de su bodega ✓
42. Despliegue de aves ✓
43. Elaborar informes sobre la participación en el mercado de la empresa ✓
44. Asociar al Cliente sobre las posibles acciones para aumentar la rentabilidad de la empresa ✓
45. Elaborar contratos o fidejatos con cada uno de los empleados en base a lo que establece la ley ✓
46. Notificar el índice de mortalidad que existe en la Avícola ✓
47. Preparar los constatación al personal ✓
48. Preparar el informe de producción de huevos ✓
49. Determinar el diagnóstico anual de la empresa ✓
50. Preparar el informe de producción de huevos ✓

Fuente: Autor



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 08 / 04 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: EDISON JAVIER ZUÑIGA GOVEO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



08 / 04 / 2022

0523-DBRA-UTP-2022