



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Unidad de Educación a Distancia

Carrera de Administración de Empresas

**Estructura organizacional y manuales administrativos para la empresa
FOREDHA del cantón Marcabelí provincia de El Oro, Periodo 2022.**

Trabajo de Titulación previo a la
obtención del título de Licenciada
en Administración de Empresas.

AUTORA:

María Del Cisne Martínez Gallardo

DIRECTORA:

Ing. Melva Jaramillo Hidalgo MAE.

Loja – Ecuador

2023

Certificación

Loja, 16 de marzo del 2023

Ing. Melva Jaramillo Hidalgo MAE.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **Estructura organizacional y manuales administrativos para la empresa FOREDHA del cantón Marcabelí provincia de El Oro, Periodo 2022.**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, de la autoría de la estudiante **María del Cisne Martínez Gallardo**, con cédula de identidad **Nro. 0705377133**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.



Ing. Melva Jaramillo Hidalgo MAE.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **María del Cisne Martínez Gallardo**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Autora: María del Cisne Martínez Gallardo

Cédula: 0705377133

Fecha: 26 de junio del 2023

Correo electrónico: maría.c.martinez@unl.edu.ec

Teléfono: 0997558093

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.

Yo, **María del Cisne Martínez Gallardo**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **Estructura organizacional y manuales administrativos para la empresa FOREDHA del cantón Marcabelí provincia de El Oro, Periodo 2022.**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración de Empresas**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintiséis días del mes de junio del dos mil veintitrés.

Firma:



Autora: María del Cisne Martínez Gallardo

Cédula: 0705377133

Dirección: Marcabelí

Correo electrónico: maría.c.martinez@unl.edu.ec

Teléfono: 0990832583

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora del Trabajo de Titulación: Ing. Melva Jaramillo Hidalgo MAE

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, a toda mi familia y amigos, en especial a mi hija, Hanny Alexandra Quiroz Martínez quien es el eje fundamental en mi vida, por su paciencia, comprensión y solidaridad en este tiempo, estoy segura que sin el apoyo total de las personas que han estado pendientes de mí no hubiese podido culminar este Trabajo de Titulación.

María Del Cisne Martínez Gallardo

Agradecimiento

Agradezco de la manera más especial a la Universidad Nacional de Loja quien a través de sus aulas me facilito los conocimientos necesarios para la realización y culminación de este Trabajo de Titulación, a los Magistrales de la Modalidad Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja, por todo el apoyo brindado en el transcurso de la Carrera de Administración de Empresas.

Mis más sinceros agradecimientos a la Ing. Melva Jaramillo Hidalgo MAE. Directora de Trabajo de Titulación; quien ha sido un pilar fundamental como guía académico durante el desarrollo de este Trabajo de Titulación, brindándome su paciencia, apoyo, tiempo y entrega e impartiendo sus conocimientos, sugerencias, comentarios para la feliz culminación del mismo, para así darme paso al campo profesional.

María del Cisne Martínez Gallardo

Índice de contenido

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	5
4.1 Antecedentes de la empresa	5
4.2 Estructura organizacional	6
4.3 Tipos de la estructura organizacional	7
4.3.1 Estructura simple o lineal	7
4.3.2 Estructura funcional	7
4.3.3 Estructura por división	8
4.3.4 Estructura matricial	9

4.3.5 La estructura en red	9
4.4 Manuales administrativos.....	9
4.4.1 Manual de bienvenida	10
4.4.2 Manual de procedimientos.....	11
4.4.3 Manual de funciones	13
4.5 Utilidad y Beneficios para la Empresa	14
4.5 Rendimiento laboral	16
4.6 Empleado.....	16
4.7 Trabajador	16
5. Metodología.....	18
5.1 Métodos.....	18
5.3.1 Método inductivo.	18
5.3.2 Método deductivo.	18
5.3.3 Método analítico- sintético.....	18
5.4 Técnicas de Investigación	20
6. Resultados.....	23
6.1 Encuesta realizada a los empleados de la empresa FOREDHA	23
6.2 Encuesta con preguntas abiertas dirigida a los 23 trabajadores de la empresa FOREDHA	32
6.3 Entrevista realizada al gerente de la empresa FOREDHA	42

6.4 Análisis de la entrevista al gerente.....	43
7. Discusión.....	44
7.1 Diagnóstico situacional.....	44
7.2 Propuesta.....	44
7.2.1 Manual de bienvenida	44
7.2.1.1 Información de la empresa FOREDHA.....	44
7.2.1.2 Mensaje de bienvenida.	45
7.2.1.3 Objetivos de la empresa.....	45
7.2.1.4 Cultura empresarial	46
7.2.1.5 Organigrama	46
7.2.1.6 Políticas de FOREDHA	46
7.2.2 Manual de procedimientos.....	47
7.2.3 Propuesta de Manual de Funciones	48
7.2.3.1 Datos de la empresa	48
7.2.3.2 Antecedentes de la propuesta	48
7.2.3.3 Alcance.....	49
7.2.3.4 Justificación	49
7.2.3.5 Filosofía de la empresa.....	49
7.2.3.6 Hoja de funciones	55

8. Conclusiones ...	68
9. Recomendaciones...	69
10. Bibliografía ...	70
11. Anexos....	71

Índice de tablas:

Tabla 1. Estructura funcional, ventajas y desventajas.	8
Tabla 2. Diferencias entre empleado y trabajador.....	17
Tabla 3. Empleados de la empresa FOREDHA	20
Tabla 4. Datos de la empresa FOREDHA.....	21
Tabla 5. Estructura Organizacional	23
Tabla 6. Indicaciones de funciones.	24
Tabla 7. Labores y Responsabilidades direccionadas al puesto de trabajo	24
Tabla 8. Incentivos por trabajo destacado	25
Tabla 9. Creación de manual de funciones.....	26
Tabla 10. Cursos de capacitación	27
Tabla 11. Normas y reglamento de la empresa	28
Tabla 12. Informes del progreso de los resultados.....	29
Tabla 13. Distribución de funciones.....	30
Tabla 14. Elaboración de un plan de capacitación	31
Tabla 15. Información de la empresa	45
Tabla 15. Políticas de la empresa	46
Tabla 16. Manual de procedimientos	47

Índice de figuras:

Figura 1. Ubicación de la empresa FOREDHA	19
Figura 2. Estructura Organizacional	23
Figura 3. Indicaciones de funciones	24
Figura 4. Labores y responsabilidades	25
Figura 5. Incentivos.....	25
Figura 6. Creación de manual de funciones	26
Figura 7. Cursos de capacitación	27
Figura 8. Normas y reglamentos	28
Figura 9. Informe de resultados	29
Figura 10. Distribución de funciones	31
Figura 11. Plan de capacitación	32
Figura 12. Organigrama	46
Figura 13. Ubicación de la empresa FOREDHA	48
Figura 14. Estructura interna.....	51
Figura 15. Organigrama posicional.....	52
Figura 16. Organigrama funcional	53

Índice de anexos:

Anexo 1. Arbol de problemas	71
Anexo 2. Nómina de trabajadores y empleados	72
Anexo 3. RUC de la Empresa FOREDHA.....	73
Anexo 4. Encuesta realizada a los empleados de la empresa FOREDHA	75
Anexo 5. Entrevista realizada al gerente de la empresa FOREDHA	77
Anexo 6. Certificado de traducción de resumen en inglés.....	78

1. Título

**Estructura organizacional y manuales administrativos para la empresa
FOREDHA del cantón Marcabelí provincia de El Oro, Periodo 2022.**

2. Resumen

El presente Trabajo de Titulación denominado “Estructura Organizacional Y Manuales Administrativos para la Empresa FOREDHA del Cantón Marcabelí provincia el Oro, Periodo 2022”. estableció como objetivo general elaborar la estructura organizacional y manuales administrativos de la empresa permitiendo determinar la correcta utilización de los recursos humanos dentro de la empresa, eliminando la duplicidad de cargos.

La investigación de campo fue una metodología utilizada para recopilar datos mediante el uso de herramientas como la encuesta, proporcionando información para examinar la incidencia de la estructura actual de la empresa. La investigación concluye que, en la estructura organizacional de la empresa, no existe una composición efectiva y formal, afectando así a los empleados de la empresa.

Por lo tanto, este trabajo es un conjunto ordenado de datos e información específica permitiendo obtener como resultado final la estructura organizacional, funcional y posicional para la empresa FOREDHA, así mismo, el manual de funciones para cada puesto de trabajo, detallando las funciones que cada empleado y trabajador debe desempeñar en su área de trabajo. Cumpliendo los procesos de las mismas, en cada área de producción, logrando así ahorrar recursos y pérdida, evitando la duplicidad de funciones.

Para este trabajo se realizó una entrevista al gerente de la empresa y encuestas a todo el personal (23 empleados) de la empresa FOREDHA, determinando en los análisis y resultados, que el 91% consideran que la creación de un Manual de Funciones mejoraría la comprensión de las actividades en su puesto de trabajo, el 83% de los empleados indican que la empresa no cuenta con una estructura organizacional afectando así en cada área de trabajo, logrando así obtener una información con veracidad para el buen desarrollo del trabajo, proponiendo soluciones convenientes que está plasmado en el presente trabajo.

Palabras claves: Estructura organizacional, manuales administrativos, manual de funciones administrativas.

2.1 Abstract

The present research work called "Organizational structure and administrative manuals for the company FOREDHA of Marcabelí canton, El Oro province, period 2022", established as general objective to elaborate the organizational structure and administrative manuals of the company allowing to determine the correct use of human resources within the company, eliminating the duplicity of positions.

Field research was a methodology used to collect data through the use of tools such as the survey, providing information to examine the incidence of the company's current structure. The research concludes that, in the organizational structure of the company, there is no effective and formal composition, thus affecting the company's employees.

Therefore, this work is an ordered set of data and specific information allowing to obtain as a final result the organizational, functional and positional structure for the company FOREDHA, as well as the manual of functions for each job, detailing the functions that each employee and worker must perform in their work area. Fulfilling the processes of the same, in each production area, thus saving resources and loss, avoiding duplication of functions.

For this work an interview was conducted with the manager of the company and surveys to all staff (23 employees) of the company FOREDHA, determining in the analysis and results, that 91% consider that the creation of a Manual of Functions would improve the understanding of the activities in their job, 83% of employees indicate that the company does not have an organizational structure thus affecting in each work area, thus obtaining information with veracity for the proper development of work, proposing appropriate solutions that is embodied in this work.

Key words: *Organizational structure, administrative manuals, administrative functions manual.*

3. Introducción

Inicialmente se puede manifestar que, dentro del Ecuador existen algunas empresas porcinas que no cuentan con una estructura organizacional y manuales administrativos, por cual se exterioriza problemas a futuro tales como la coordinación y el aprovechamiento eficiente del personal que laborara en las entidades. Por lo que cabe mencionar que las empresas frecuentemente pretenden optar por una buena estructura organizacional para poder desarrollarse y ser rentables.

Este trabajo surgió por la falta de una estructura organizacional y manuales administrativos en la empresa FOREDHA, ya que, esto genera ineficiencias en el trabajo, dualidad de funciones, confusión e incertidumbre dentro de la misma; el presente trabajo se plantea con el propósito de brindar opciones para mejorar las dificultades administrativas, de planificación, financieras y recursos humanos, la finalidad de esta investigación es empezar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa FOREDHA conocer su visión, misión y objetivos de la empresa, para así poder proponer una propuesta de una estructura organizacional para la empresa. El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Marco teórico, donde presenta conceptos principales, definiciones relacionadas hacia el tema del trabajo, siendo así, una ayuda para la comprensión de la investigación.

En la **metodología** se utilizó los siguientes métodos: método inductivo, deductivo y analítico- sintético, donde se pudo realizar un análisis de la situación actual de la empresa, recolectados considerando las técnicas de observación directa y encuestas, aplicando un cuestionario dirigido al personal de la empresa FOREDHA. En la obtención de los resultados se elabora una propuesta de estructura organizacional y manuales administrativos.

En los **resultados**, se presenta el diagnóstico, seguido de un análisis de las respuestas obtenidas, expresando la carencia que posee la empresa como los son los manuales administrativos y la estructura organizacional beneficiando considerablemente a la empresa. En **Discusión** se interpreta el significado de los resultados, situando en contexto y explicando el por qué son importantes.

Últimamente, tenemos las **conclusiones y las recomendaciones**, así como la bibliografía de donde obtuvimos conceptos para formular la propuesta, finalizando con los anexos adjuntos.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes de la empresa

La empresa FOREDHA, inicio hace aproximadamente 15 años, es una empresa que lleva las iniciales de un padre y dos hermanos, está situada en el cantón Marcabelí, provincia de El Oro, es una empresa dedicada a la producción de carne de cerdos aptos para el gasto humano. En la actualidad la empresa ha crecido en gran capacidad llegando a un promedio de inventario mensual de 1500 cerdos para engorde, así mismo con un inventario de 600 madres, las cuales cada 3 partos son descartadas y reemplazadas para la nueva producción de lechones. Por ello es indispensable tener registros tanto contables como productivos, en los cuales existen las órdenes de producción, lotes en una forma ordenada y metódica, ya que, no se tiene una determinación de las actividades que deben realizar los colaboradores de la empresa.

La comercialización de cerdos forma parte de una de los principales actividades económicas de la provincia de El Oro, siendo su fuerte en los cantones Marcabelí y Balsas, esta actividad tiene gran importancia, ya que, constituye una valiosa fuente de trabajo en los cantones antes mencionados, en el país existen más de 2.000 granjas porcina, el mayor porcentaje de granjas y de animales se encuentran en las regiones Sierra y Costa, que cuentan con el 79 % de las granjas registradas y el 95 % de la población porcina. Los resultados son una media de producción/madres de 16,83. Es decir, una madre produce 16,83 cerdos por año. En las fincas tecnificadas este promedio es de 22,4 cerdos/madre/año, mientras que en las fincas no tecnificadas es de 9,6 cerdos/madre/año. La relación entre madres y cerdos es de un cerdo por cada 15 madres.

El sector porcino en Ecuador tiene un ritmo de crecimiento dinámico. Muchos porcicultores incrementaron su producción mediante la aplicación genética, lo cual les permitió aumentar la productividad para cubrir la demanda nacional. De acuerdo con los datos proporcionados por la Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE), este desarrollo de la industria se viene dando desde 2007.

En la actualidad es necesario establecer un sistema de organización y administración, del cual pueda llevarse a cabo un mejor gobierno en la empresa. Por tal motivo, se ha visto la necesidad de crear manuales administrativos para la empresa FOREDHA. Para ello, se deben realizar estudios para conocer la verdadera necesidad administrativa y organizacional. Las nuevas exigencias del mercado conllevan incuestionables cambios a nivel social, cultural y

económico; demandando la evolución, innovación y calidad de las diferentes empresas y sus procedimientos. Esto no debe ser diferente en las empresas porcícolas, que deben indagar la forma de transformar, perfeccionar para mantenerse en el mercado, principalmente habiendo competitividades tan fuertes como las magnas porcícolas del país, como lo son PRONACA, JURIS, GRUPO ORO, DON DIEGO, FERNANDEZ, LA ITALIANA, SIGMA y WAYNE.

4.2 Estructura organizacional

El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera. La estructura organizacional promueve ordenanza en una empresa igualando y subordinando las actividades en cada una de las áreas, estableciendo atribuciones para la toma de decisiones.

CHIAVENATO en su libro Gestión del Talento agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

Luego del análisis del párrafo anterior se puede decir que plantear una estructura implica determinar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los puntos contemplados integran cómo dividir mejor a una organización en áreas, cómo repartir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo conseguir la unión entre áreas. Las posibilidades analizadas cuestionan si una organización debería funcionar con una composición matricial o en red, el nivel de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de elecciones.

“Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli 2017, 64).

4.3 Tipos de la estructura organizacional

Hay diferentes maneras de llevar a cabo una estructura organizacional, estas dependen según cada de cada empresa.

4.3.1 Estructura simple o lineal

Este tipo se fundamenta en el inicio de la jerarquía. En ella se refuerza el término de autoridad en el cual cada superior tiene una atribución exclusiva y absoluta sobre sus dependientes. “La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir que se centra en las funciones básicas.” (Gilli 2017, 106)

Ejemplo:

Una pequeña organización que está formada de una dirección general y dos secundarias. En ella habría tres niveles. Los empleados sabrían que primero responden ante su director, y este ante el general.

4.3.2 Estructura funcional

Se basa en impartir las funcionalidades en la organización de acuerdo con la especialización de cada trabajador. Lo primordial de este tipo es que facilita que cada empleado trabaje desarrollando sus cualidades, descentralizando la toma de decisiones y suministrando una comunicación adaptable y directa, sin necesidad de intermediarios.

“El diseño funcional requiere de departamentos altamente especializados, en condiciones de producir eficientemente grandes cantidades de productos estándar; el trabajo operativo se simplifica y es repetitivo, y, en consecuencia, está altamente normalizado.” (Gilli 2017, 79).

Una empresa con un organigrama funcional agruparía, por ejemplo, a todos los expertos en marketing en un departamento, a todos los vendedores en otro departamento y a todas las personas de servicio al cliente en un tercer departamento.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor igualdad interna en cada área funcional. • Facilita el desempeño y eficiencia de cada trabajador. • Eficiencia de actividades en cada departamento. • Reducción de la presión sobre una persona y responsabilidades compartidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocratización del trabajo. • Mala integración entre áreas funcionales. • Problemas en la delegación autoridad y la delimitación de responsabilidades.

*Tabla 1.
Estructura funcional,
ventajas y desventajas.*

Fuente:” (Gilli 2017, 79).

4.3.3 Estructura por división

Este tipo de estructura se organiza de tres elementos clave, que son según sus líneas de productos, según tipo de clientes o según zona geográfica.

- ✓ **Por productos.** Cada organización se divide por áreas y cada área se ocupa de la preparación de un producto específico.
- ✓ **Por zonas geográficas.** Se muestra en las organizaciones que se conforman de enormes cadenas organizacionales distribuidas en diferentes superficies geográficas, como las cadenas hoteleras.
- ✓ **Por tipo de clientes.** La organización se adapta y se divide en conjuntos que sean capaces de solucionar las necesidades de cada tipo de comprador.

Consiguiendo una especialización del vendedor para solucionar cualquier problema que se les presente a sus consumidores.

4.3.4 Estructura matricial

La estructura de organización matricial se basa en un sistema de varios mandos, en la que se ajusta la composición aplicable y por separación. Cada empleado pertenece a 2 cadenas de mando:

- ✓ **Distribución vertical**, pertenece a una división o departamento según la función que realice.
- ✓ **Disposición horizontal**, en la que se forma un equipo de proyecto integrado por trabajadores de diferentes departamentos funcionales.

Para que una estructura organizacional cumpla con sus propósitos debe:

- ✓ Tener objetivos precisos, reales y medibles.
- ✓ Definir puntualmente la jerarquía, deberes y actividades de cada persona dentro de la organización.

4.3.5 La estructura en red

Un aspecto importante de la formación de redes es la flexibilidad organizativa, donde parte del requisito para abordar la complejidad del mercado actual y la flexibilidad es la capacidad de adoptar diferentes enfoques en el tiempo para alcanzar una meta establecida (Zapata et al., 2017).

Las empresas deben adoptar una filosofía institucional completamente nueva, por lo tanto, se debe tener en cuenta la estructura organizativa modificada y permitir la flexibilidad para alcanzar sus objetivos. Las tácticas, la optimización del trabajo, la mejora de los procesos de información, el enfoque de KPI o los indicadores de gestión pueden considerar optimizar el desempeño de los empleados.

4.4 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son instrumentos de apoyo para el buen mando de la organización, debido a que tienen dentro información extensa y descriptiva sobre sus funcionalidades, atribuciones, composición, fines, políticas, nivel de autoridad y responsabilidad, puestos. Uno de los manuales es el de organización e información, que por lo regular tiene una perspectiva en términos generales de la organización; además, estricta las

funcionalidades, con el objeto de establecer responsabilidades, evitar duplicidades e identificar descuidos.

(GRAHAM KELLOGG). "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo"

El autor plantea un criterio bastante claro, debido a que hace su aporte por escrito los métodos en la ejecución de las tareas, siendo dichos los fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, por lo cual, al obtener una técnica por escrito de los pasos a continuar en cualquier tipo de trabajo, se recibe además menos pérdida de trabajo, ofreciendo de esta forma servicios competitivos.

4.4.1 Manual de bienvenida

El Manual de Bienvenida consiste en describir las políticas de la empresa, normas, prestaciones y otros temas relacionados, recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: organigramas, vacaciones, nominas, calendarios. Una herramienta administrativa que en los últimos años se ha vuelto indispensable lo constituyen los Manuales de Bienvenida, debido a la preocupación progresiva por el comportamiento de los representantes y ejecutivos de las grandes empresas, algunos de ellas comenzaron a implementar Manuales de Bienvenida.

El manual de bienvenida es el primer contacto de un empleado con la organización y uno de los más tangibles. Cada empresa tiene una guía de bienvenida de acuerdo a sus principios, pero suele brindar información importante sobre la empresa, como historia, misión, perspectiva, metas y políticas en general, así como instrucciones al empleado sobre su trabajo.

Para que un Manual de bienvenida desempeñe su objetivo principal, debe al menos incluir la siguiente estructura:

1. Mensaje de bienvenida.
2. Objetivo.
3. Información de la empresa.
4. Cultura empresarial.
5. Organigrama.
6. Políticas.

4.4.2 Manual de procedimientos

Suele mencionarse en su descripción un manual de procedimientos que define en detalle cada tarea que se debe realizar para alcanzar las metas organizacionales definidas por la empresa; quién, cómo, dónde, cuándo y por qué se deben implementar las medidas. En otras palabras, los lineamientos brindan una visión general de la organización social, además de la correcta implementación de las actividades realizadas por sus miembros, con el fin de promover la unidad de trabajo. También son una guía que apoya la organización y la comunicación, aportando información importante sobre la empresa de gran utilidad para lograr una gestión eficaz.

Objetivos del manual de procedimientos:

1. Establecer los sistemas administrativos de la organización.
2. Facilitar la comprensión de objetivos, funciones, estructuras, procedimientos.
3. Delimitar funciones y responsabilidades de los puestos en la organización.
4. Evitar duplicidades
5. Reducir costos.

El manual de procedimientos, de forma general, contempla la siguiente metodología o pasos para su elaboración:

Planeación.

- Técnicas de investigación.
- Análisis de la información.
- Estructura de los procedimientos.
- Estructura del manual.

Clasificación

Para Franklin (2004) la clasificación básica de los manuales de procedimientos es:

a. Por su Área de aplicación

Micro administrativo: Corresponden a una sola organización, pueden referirse a ellas en forma global o de manera específica.

Macro administrativos: Contienen información de más de una organización.

Meso administrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector Empresarial.

b. Por su contenido

De organización: Este tipo de manual contiene información relacionada a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones de una organización.

De procedimientos: Incluye información técnica sobre el proceso cronológico y secuencial de operaciones enlazadas entre sí para realizar una función, o tarea específica en una organización.

De calidad: Referentes a los elementos del sistema de calidad, el cual contiene información sobre el alcance, objetivos, políticas, estructura, normas, responsabilidades, definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

De historia de la organización: Documentos que incluyen información sobre la historia de una organización como, por ejemplo: su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

De políticas: Se caracterizan por establecer guías básicas que sirven como marco de actuación para ejecutar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una Empresa.

De contenido múltiple: Este tipo de manual agrupa información concerniente a diferentes tópicos o aspectos de una Empresa.

De puestos: Precisa la información referente a las funciones, responsabilidades asignadas a los puestos de una Empresa.

De técnicas: Se basa en precisar los criterios necesarios para utilizar las herramientas que apoyan la ejecución de procesos, funciones o actividades.

De ventas: Basado específicamente en proporcionar información de ventas.

De producción: Utilizado para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus etapas, se considera sumamente importante porque unifica criterios y sistematiza líneas de trabajo en Áreas de producción.

De finanzas: El manual de procedimientos de finanzas es utilizado principalmente para respaldar el manejo y distribución.

De personal: Basado en información sobre condiciones de trabajo, capacitación, control de personal, desarrollo e higiene y seguridad laboral.

De operación: Son utilizados para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas.

De sistemas: Instrumento utilizado para maximizar el funcionamiento del sistema de información.

c. **Por su Ámbito**

Generales: Son documentos que contienen información general de una Empresa específicamente en su estructura, funcionamiento y personal.

Específicos: Agrupan información referente a las Áreas o unidades de una organización referente a la descripción de puestos.

4.4.3 Manual de funciones

Esta herramienta es controlada internamente, pero el documento en sí es administrado por el departamento o unidad de talento humano de la empresa, ya que se relaciona con las actividades que cada persona debe realizar en su área.

Para Chiavenato (2009, p. 156) un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”.

El manual de funciones, es una herramienta que controla las acciones y acciones de cada empleado, es muy importante en el campo de las habilidades humanas, porque está relacionado con la gestión de los recursos humanos y su bienestar en una empresa. Con el manual de funciones la empresa logra tener mejores resultados disponiendo información detallada de cada obligación de los puestos de trabajo, logrando comprobar si los trabajadores tienen los conocimientos y nivel académico para poder asumir las responsabilidades que se les asignaría.

Determinando así que el manual de funciones es un documento que sirve para la gestión empresarial donde se describe y establecen las funciones básicas y específicas, incluyendo las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, además de los requisitos de los cargos de trabajo.

El proceso para la elaboración de un manual de funciones consta de 7 fases:

1. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para y obtención de información sobre:
 - a. Organización de la empresa.
 - b. Objetivo estratégico de la empresa.
 - c. Características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
2. Análisis del estado de la organización de la empresa.

3. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
4. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
5. Contrastar el contenido del anteproyecto de manual con el personal de la empresa.
6. Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.

7. Presentación del manual de funciones a la empresa.

4.5 Utilidad y Beneficios para la Empresa

Al construir y establecer los campos de desempeño de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades), facilita que los individuos interaccionen con un mayor entendimiento de su papel en la organización, lo que ayuda en el proceso de comunicación, incorporación y desarrollo.

Es una herramienta bastante eficaz para planear la relación de la compañía y la factible alteración de los puestos de trabajo, así como para conceptualizar planes de carrera.

Funciones

La teoría clásica de la administración se destaca por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe poseer una organización para alcanzar la eficacia; Henry Fayol en 1916, expuso su teoría en su famoso libro “Administración industrial y general”. Este parte de un enfoque sintetizado y general de la empresa, inicia con el pensamiento anatómico y estructural de la empresa.

1. **Funciones técnicas.** Se basa a las funciones que están atadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como, por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, siendo esta una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.
2. **Funciones comerciales.** Estas están ligadas con las actividades de compra, venta de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficazmente como comprar y vender bien, saber cómo hacer llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.
3. **Funciones financieras.** Se basa en la búsqueda y la administración del capital, donde el director financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de los recursos.
4. **Funciones de seguridad.** Estas funciones velan el bienestar de los empleados en la organización, con correspondencia a su protección, a los equipos con que

cuenta y la propiedad mismo, por ejemplo, la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal.

5. Funciones contables. Estas se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.

6. Funciones administrativas. Estas regulan, integran y controlan las cinco funciones anteriores, ejecutando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera vigorosa y eficiente en la cual se efectúa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control.

4.4.3.1 Hoja de funciones

Es un documento que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman una empresa tanto pública y privada; así mismo se conocerían los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. En conclusión, una hoja de Funciones, para su ejecución debe estar correctamente elaborada, pues este instrumento permite al empleado de la empresa, conocer de manera clara con respecto al cumplimiento de sus funciones, qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde debe hacerlo, conociendo también los recursos y requisitos necesarios para cumplir una determinada tarea.

Descripción del puesto

Nombre del cargo

Unidad Orgánica

Reporta a:

Supervisa a:

Misión del puesto

Principales funciones

Remuneración

Perfil del puesto

Formación Académica

Conocimientos técnicos

Competencias transversales

Experiencia

4.5 Rendimiento laboral

Es necesario mencionar la importancia del rendimiento laboral en el mundo de las organizaciones, incluso puede considerarse como una dimensión clave. Esta importancia progresiva se debe a la gran competencia que coexiste entre las organizaciones, lo que produce la necesidad de un mayor rendimiento que ejercerían los trabajadores de la organización. Así mismo, el rendimiento es uno de los primordiales resultados, creando valor para las organizaciones.

El rendimiento logra evaluarse a través de su grado de competitividad o nivel de contribución a los objetivos de la organización. Por ello, anteriormente de concretar el concepto de desempeño, es trascendental operacionalizar, para cada organización, cuáles son sus resultados e indicadores de eficiencia.

Por lo tanto, es importante deducir que el rendimiento laboral de los trabajadores es de mayor importancia para el éxito de las organizaciones; la gestión empresarial ha demostrado que no basta con evaluar el desempeño, sino que además surge la incuestionable necesidad de buscar los elementos para poder mejorarla.

4.6 Empleado

Un empleado es colaborador de una empresa que está legalmente vinculado con esa organización por un contrato oral o escrito para realizar un trabajo dependiente a cambio de un salario. Esto incluye trabajadores bajo contrato, casuales, temporales y de la industria artesanal. Los funcionarios corporativos se consideran empleados de la empresa, incluso si son los dueños.

Los empleados pueden clasificarse en:

Empleados públicos: Son aquellos que llevan a cabo su trabajo en una organización pública.

Empleados privados: Son quienes trabajan en una organización privada (perteneciente a terceros).

4.7 Trabajador

Según Chiavenato, (2007, p. 94) son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

El trabajador puede prestar servicios dentro de una organización que es encabezada por una persona natural o jurídica. Los trabajadores empleados suelen diferenciarse de los trabajadores obreros ya que, a diferencia de estos, los primeros tienen una mayor preparación académica y por lo general realizan trabajos intelectuales en donde la fuerza física no es tan requerida.

Tabla 2 Diferencias entre empleado y trabajador

Diferencias	Empleado	Trabajador
Definición	Se trata de una persona, hombre o mujer, que lleva a cabo un trabajo y a cambio del cual recibe un salario. Por lo general un empleado suele estar respaldado por la ley gracias a la firma de un contrato de prestación de servicios.	De forma similar, un trabajador es una persona física que presta sus servicios como subordinado a otra persona, empresa o institución a cambio de una retribución casi siempre económica. El contrato puede ser parte del proceso o puede no serlo.
Compromiso	Una diferencia también es su nivel de compromiso. Un empleado hace lo estrictamente necesario, lo que se le pide que haga, pero no más, debido a que no existe el grado de compenetración con la empresa que le permita velar por los intereses de la misma más allá de los propios.	Un trabajador es una persona que hace su trabajo de la mejor manera posible, Suele velar por los intereses de la empresa pues sabe que, si esta va bien, él mismo también debería ir bien. El rendimiento de un trabajador siempre es mayor que el de un empleado, pues existe la motivación necesaria.
¿Para quién trabaja?	Los empleados son contratados por otra persona para trabajar. Ellos deben rendir cuentas a un superior.	Un trabajador, en cambio, es cualquier persona con un trabajo, incluyendo a los trabajadores independientes, los obreros, operadores, administrativos, etc.
¿Qué tipo de trabajo llevan a cabo?	Un empleado suele contar con la educación necesaria para poder trabajar en una oficina.	Aunque existen por ejemplo arquitectos, topógrafos, que trabajan fuera de una oficina, a estos por su grado educativo se les considera empleados, no trabajadores.

Nota. Elaborado por la autora

5. Metodología

5.1 Métodos

Los métodos que se utilizaron para la investigación fueron los siguientes.

5.3.1 Método inductivo.

El método inductivo es un proceso de razonamiento que se basa en la observación y la experimentación para llegar a una conclusión general a partir de casos específicos.

Con el presente método se recopilaban datos de las encuestas realizadas al gerente y empleados de la empresa, en donde se analizó los datos obtenidos para de esta manera contrarrestar los problemas presentados en la ejecución de este proceso.

5.3.2 Método deductivo.

Es el método que considera que las conclusiones son consecuencias necesarias de las premisas, es decir, cuando las premisas son verdaderas y el argumento deductivo es verdadero, la conclusión no puede ser falsa. En el desarrollo de la investigación éste dio un prototipo para determinar las causas que provocan el problema, pudiendo así encontrar y recomendar una solución.

5.3.3 Método analítico- sintético.

Es el estudio de los hechos, da comienzo a la descomposición del objeto de estudio, en cada una de sus partes se estudian de forma individual (análisis) y, posteriormente, de formar holística e integral (síntesis), Massuh, 2015.

Mediante este método se pudo realizar un análisis de la situación actual de la empresa mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista al gerente y encuestas a los empleados, facilitando la aprobación de los objetivos planteados.

Área de estudio

La investigación se realizó en la empresa FOREDHA, ubicada en el cantón Marcabelí perteneciente a la Provincia de el Oro.

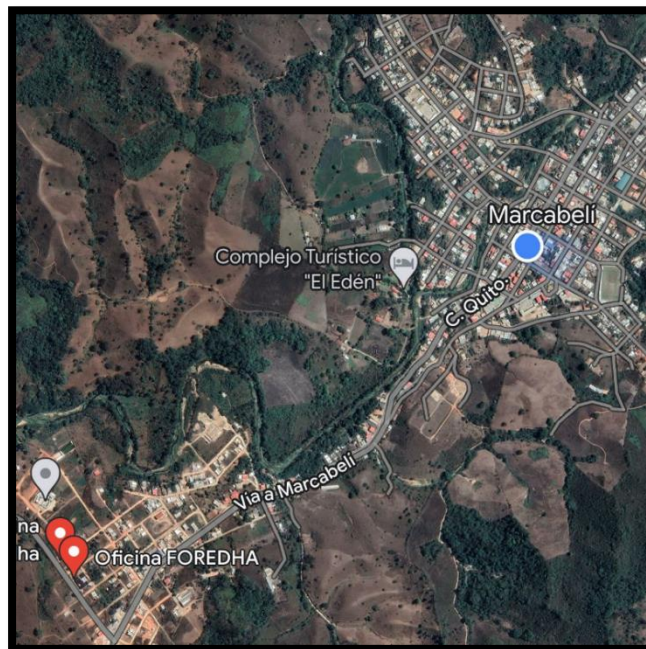
El propósito de esta investigación es abordar la conceptualización y delimitación del problema de investigación a través de una investigación exploratoria que ayude a crear las bases de la investigación y permita una mejor comprensión del problema actual.

Además, el estudio cuenta con el apoyo de una investigación descriptiva, entonces se puede mencionar que en primer lugar se desarrolla un análisis de la situación actual de la empresa porcina para conocer cada una de sus actividades e identificar los aspectos negativos.

Ubicación

En la figura se puede apreciar la ubicación donde se llevó a cabo la investigación.

Figura 1 Ubicación de la empresa FOREDHA



Fuente: Autora tomada de google map

Procedimiento

Enfoque de la investigación

El enfoque que será utilizado en la presente investigación es de tipo mixto en lo cual se puede mencionaremos que:

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2014), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82).

5.4 Técnicas de Investigación

Para el análisis del Trabajo de Titulación, se han trazado técnicas de indagación que permitieron generar buenos resultados en cuanto al proceso de recolección de datos a utilizar para examinar y preciar el problema de investigación, por lo tanto, se pueden utilizar técnicas cualitativas.

Cualitativas: Este tipo de encuesta utilizo un método de entrevista para recolectar información, la cual se realizó de manera presencial y telefónica, con el propósito de estudiar o realizar un diagnóstico de la empresa FOREDHA.

Las técnicas e instrumentos que permitieron obtener información necesaria y concreta para el desarrollo del presente trabajo fueron las siguientes:

La entrevista.

Esta técnica fue aplicada al gerente de la empresa FOREDHA siendo utilizada con el fin de obtener una información necesaria estableciendo preguntas estructuradas, permitiendo así acercarnos a la realidad de la funcionalidad de cada área y departamento en la empresa.

La encuesta.

Mediante el banco de preguntas realizadas a los 23 empleados de la empresa FOREDHA se obtuvo información actualizada sobre las funciones, cargos y opiniones en sus puestos de trabajo.

Observación directa.

Esta técnica se realizó para recolectar información sin alterar el resultado obtenido de los empleados y trabajadores siendo estos el objeto de estudio en el presente trabajo.

Población: La naturaleza de estudio de la presente investigación estuvo integrado por los trabajadores de la empresa FOREDHA que esta detallado en el siguiente cuadro:

Tabla 3 Empleados de la empresa FOREDHA

Tipo	Población
Mujeres	4
Hombres	19
Total	23

Elaboración: Autora

Muestra: Según Palella & Martins (2006), menciona que la muestra es estadísticamente proporcional a la magnitud de la población, lo que garantiza su fiabilidad, a su vez es representativa en cuanto a las características de la población. Sin embargo, las razones que conducen a estudiar la muestra son debido al ahorro del tiempo, disminución de costos y factibilidad de reducir la heterogeneidad de una población al establecer los criterios de inclusión y exclusión. Es por ello, que en esta investigación no hay muestra, porque la población es muy pequeña.

Tabla 4 Datos de la empresa FOREDHA

Nombre de la empresa	GRANJA FOREDHA
Nombre del representante legal	Edgar Fortunato Jiménez Pineda
Dirección de la empresa	Sitio San José de Agua Negra
Teléfono	072956-196
Número de personal	Veinte y tres

Nota. Archivos de la empresa FOREDHA

Recolección de la información

Para recolectar información se empezó con un diagnóstico revisando las fuentes secundarias de datos para verificar si el problema se puede solucionar de forma parcial o total. Las fuentes de datos secundarios accesibles incluyendo las fuentes internas (documentos administrativos, documentos particulares, documentos informativos), como las externas (tesis, libros, internet, etcétera).

Continuamente se efectuó la recolección de información primaria para lo que se aplico la técnica de campo en donde el instrumento a utilizarse va a ser la encuesta de tipo organizada, con cuestiones cerradas con preguntas dicotómicas, este paradigma de preguntas, tiene como objetivo alcanzar notoriamente los hábitos, cualidades y opiniones de los encuestados sobre un tema determinado, desempeñando un papel principal para manifestar sus elecciones, con el propósito de comprobar si la Estructura Organizacional y manuales administrativos influye en el rendimiento del personal operativo y administrativo de la empresa FOREDHA.

Plan de recolección de la información.

¿Para Qué?

- ¿A qué personas o sujetos?
- ¿Sobre qué aspectos?
- ¿Quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Lugar de recolección de la información?
- ¿Qué técnica de recolección?
- ¿Con que?

Desarrollo y análisis

Como primer paso se verificó y recopiló los formularios para corregir probables errores existentes y así poder ordenar de forma clara y sencilla para facilitar el proceso de tabulación. Para hacer la investigación e interpretación de la información, se procedió a hacer la tabulación de los datos de manera manual, ya que es una población de 23 personas, siendo este el procedimiento más correcto para la indagación.

Realizada la tabulación se procedió al análisis e interpretación de los resultados. Los resultados se describieron de manera clara y estricta, los cuales permitieron examinar la conjetura respecto a los mismos para verificarla o rechazarla. Al obtener los resultados se realizó el estudio por separado relacionando con el marco teórico, concluyendo con la elaboración una síntesis de resultados.

Procesamiento y análisis de datos

La población de estudio estuvo constituida por los empleados y trabajadores de la empresa FOREDHA, siendo una población finita se aplicó a todos los integrantes de la empresa, correspondiendo a 23 empleados y trabajadores, los cuales fueron separados por niveles de su estructura, la que está conformada por el nivel administrativo y nivel productivo.

Se realizó encuesta a los trabajadores y empleados con preguntas mixtas, donde se utilizó el análisis no paramétrico ya que, nos basamos en los datos obtenidos, definiendo así el estado actual de la empresa FOREDHA, con esta información se logra formular una propuesta donde ofrece obtener soluciones a los problemas en la designación de tareas y niveles de jerarquía, así mismo ayudando con la creación de un manual de bienvenida, manual de procedimientos y manual de funciones ayudando este último en el rendimiento laboral del personal.

6. Resultados

A continuación, se muestran los resultados de la recopilación de información que se recolectó a los trabajadores de la empresa para decidir el resultado de la estructura organizacional en el desempeño laboral y los factores que afectan al desempeño de la empresa FOREDHA. Para este proyecto, se utilizaron herramientas para recopilar información precisa.

Se realizó un diagnóstico a todos los empleados de la empresa, y una entrevista al gerente de la empresa, para comprender los factores que afectan el desempeño laboral, el cuestionario tiene preguntas abiertas y cerradas, ayudando a obtener el objetivo de forma eficaz.

6.1 Encuesta realizada a los empleados de la empresa FOREDHA

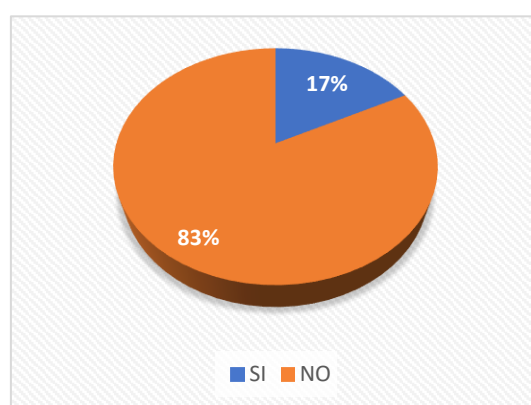
Pregunta 1.- ¿La empresa FOREDHA dispone de una Estructura Organizacional?

Tabla 5 Estructura Organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	17%
NO	19	83%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 2 Estructura Organizacional



Nota. Tabla 5. Elaborado por la autora

Análisis. - Al indagar a los empleados si la empresa dispone de una Estructura Organizacional manifiestan lo siguiente: 4 personas correspondiendo al 17 % dicen que sí, mientras que 19 colaboradores señalan que no, siendo este el 83%.

Interpretación. - Al obtener la información se observa que gran parte de los empleados son conscientes que no existe una Estructura organizacional afectando así cada puesto de trabajo.

Pregunta 2.- ¿Cuándo empezó a trabajar en la empresa FOREDHA, le dieron

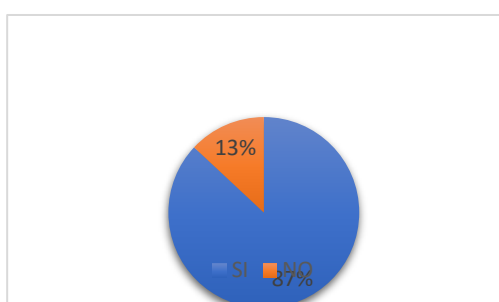
indicaciones de sus funciones?

Tabla 6 Indicaciones de funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	87%
NO	3	13%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 3 Indicaciones de funciones



Nota. Tabla 6. Elaborado por la autora

Análisis. - Al indagar a los trabajadores si cuándo pasó a formar parte de la empresa FOREHDA, le dieron indicios de sus puestos declaran lo siguiente: 23 personas que corresponden al 87 % indican que sí, mientras que 3 colaboradores señalan que no, corresponde al 13%.

Interpretación. - Al analizar la información obtenida, podemos observar que, la gran parte del personal afirma que si tuvieron indicaciones de sus labores.

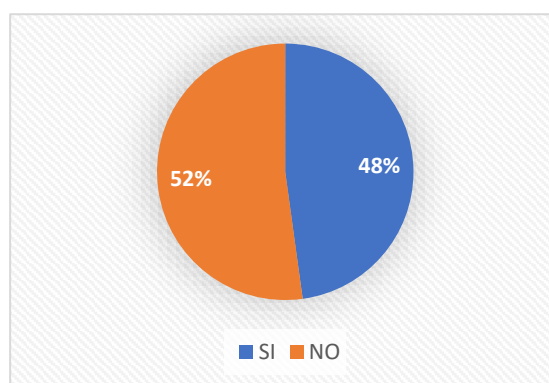
Pregunta 3- ¿Las labores y responsabilidades se encuentran direccionadas a su puesto de trabajo?

Tabla 7 Labores y Responsabilidades direccionadas al puesto de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	48%
NO	12	52%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 4 Labores y responsabilidades



Nota. Cuadro 7. Elaborado por la autora

Análisis. - Al analizar las respuestas de los trabajadores si las labores y responsabilidades se encuentran direccionadas a su puesto de trabajo se considera lo siguiente: 11 personas que corresponden al 48 % indican que sí, mientras que 12 colaboradores sostienen que no, corresponde al 52%.

Interpretación. - Ante las repuestas se puede observar que casi el 50% de los trabajadores no realizan sus labores y responsabilidades de acuerdo a sus conocimientos ya que, no son ubicados en la empresa de acuerdo a su perfil de trabajo.

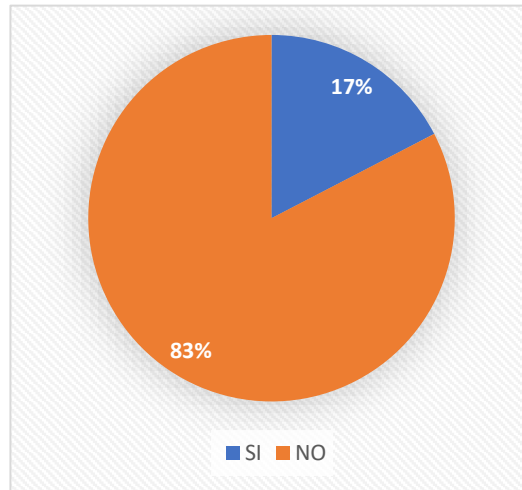
Pregunta 4.- ¿En su trabajo existen incentivos por el trabajo destacado?

Tabla 8 Incentivos por trabajo destacado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	17%
NO	19	83%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 5 Incentivos



Nota. Tabla 8. Elaborado por la autora

Análisis. - Al consultar a los trabajadores si en su trabajo existen incentivos por el trabajo destacado declaran lo siguiente: 4 personas que corresponden al 17 % indican que sí, mientras que 19 trabajadores sostienen que no, correspondiendo al 83%.

Interpretación. - Lo que significa que la mayoría de los trabajadores de la empresa no reciben incentivos por su labor destacada, lo que crea desmotivación a la misma vez esto genera baja productividad.

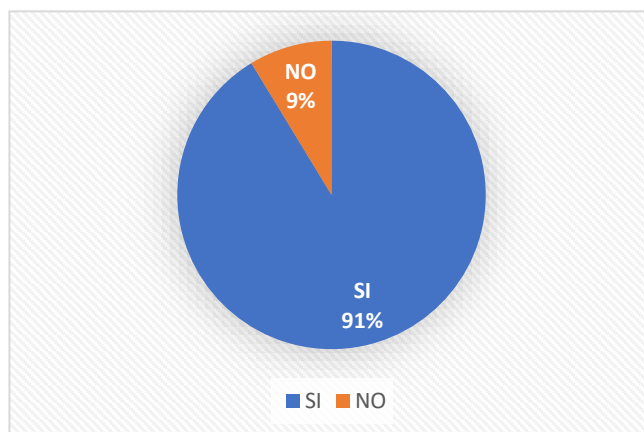
Pregunta 5.- ¿Usted considera que la creación de un Manual de funciones de la empresa FOREDHA mejorara la comprensión de las actividades en su puesto de trabajo?

Tabla 9 Creación de manual de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	91%
NO	2	9%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 6 Creación de manual de funciones



Nota. Tabla 9. Elaborado por la autora

Análisis. - Al preguntar a los trabajadores si la creación de un manual de funciones mejorara su comprensión en sus actividades manifiestan lo siguiente: 21 personas que corresponden al 91 % indican que sí, mientras que 2 sostienen que no, correspondiendo al 9%.

Interpretación. - La mayoría de trabajadores están de acuerdo en una creación de manual de funciones ya que, podrían tener una mejor comprensión de actividades dentro de la empresa, aumentando considerablemente la productividad de la empresa.

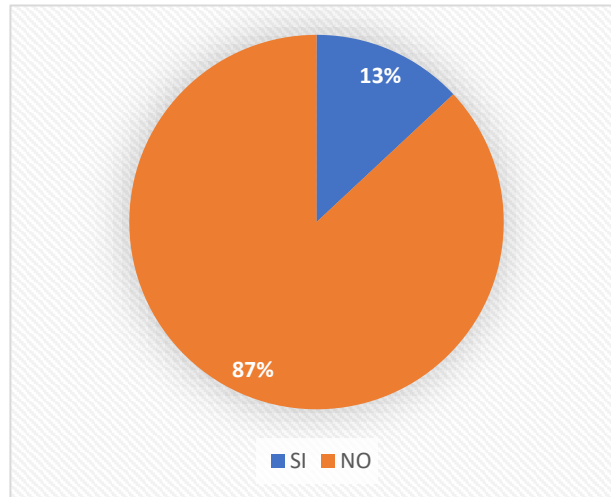
Pregunta 6.- ¿Le han concedido cursos de capacitación de acuerdo a su área de trabajo?

Tabla 10 Cursos de capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	13%
NO	20	87%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 7 Cursos de capacitación



Nota. Tabla 10. Elaborado por la autora

Análisis. - Al indagar a los trabajadores han recibido capacitaciones de acuerdo a su área de trabajo, obtenemos las siguientes respuestas: 3 personas que corresponden al 13 % indican que sí, mientras que 20 sostienen que no, correspondiendo al 87%.

Interpretación. - La mayoría de empleados no han recibido capacitación de acuerdo a su puesto de trabajo, considerando que no tienen un buen desempeño como se debería, ya que, tendrías vacíos en sus conocimientos.

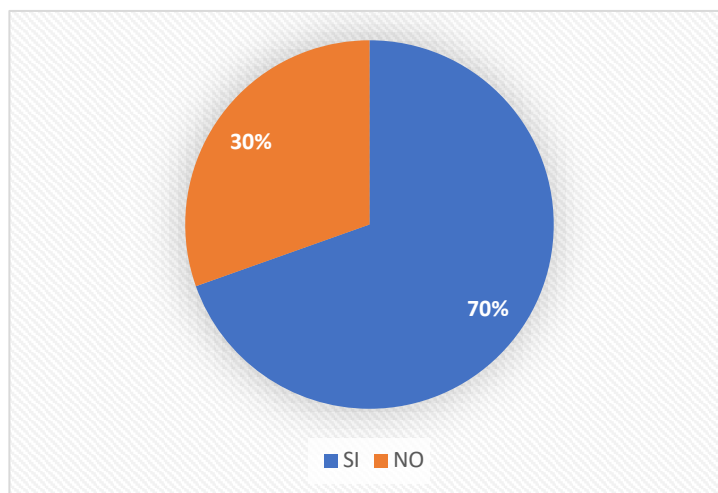
Pregunta 7.- ¿Conoce las normas y reglamentos de la empresa FOREDHA?

Tabla 11 Normas y reglamento de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	70%
NO	7	30%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 8 Normas y reglamentos



Nota. Tabla 11. Elaborado por la autora

Análisis. - Al preguntar a los empleados si conocen las normas y reglamentos de la empresa FOREDHA, obtuvimos los siguientes resultados: el 70% que son 16 empleados confirman que sí, y el 30% que son 7 personas corroboran que no.

Interpretación. - La mayoría de empleados tienen conocimiento de las normas y reglamentos de la empresa FOREDHA pero comunican que se les informó de forma verbal.

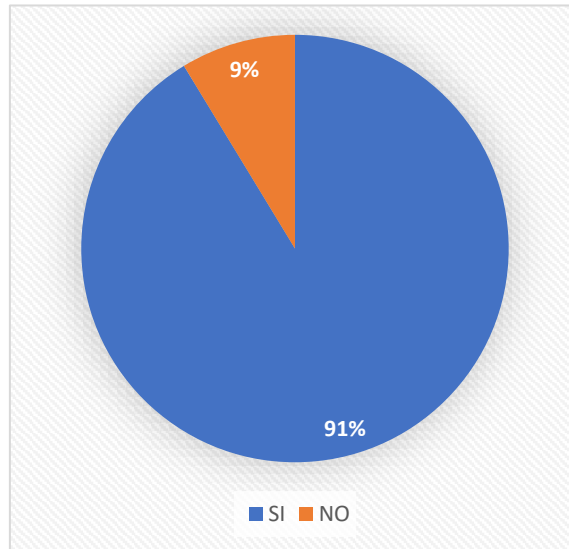
Pregunta 8.- ¿Existen mecanismos que muestren informes sobre el progreso de los resultados que obtiene la empresa FOREDHA cada cierto tiempo?

Tabla 12 Informes del progreso de los resultados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJ
SI	21	91%
NO	2	9%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 9 Informe de resultados



Nota. Tabla 12. Elaborado por la autora

Análisis. - El 91% de los empleados mencionan que, si existen mecanismos o herramientas que muestren informes sobre el avance de los resultados que obtiene la empresa FOREDHA cada cierto tiempo, al contrario de 2 colaboradores que representan el 9%.

Interpretación. - La mayoría de empleados tienen conocimiento del avance de la empresa, la cual se presenta mediante informes.

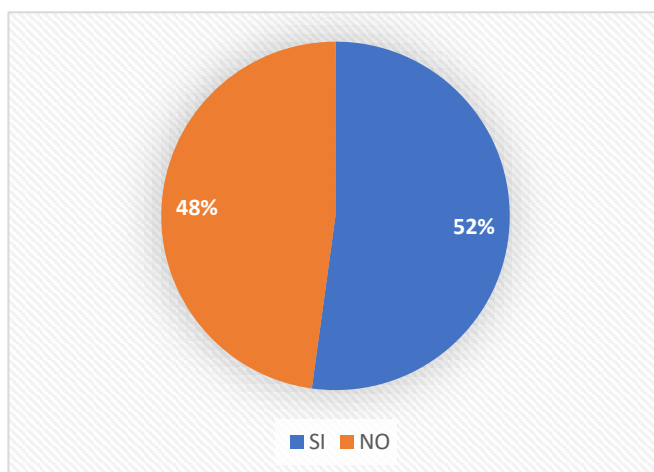
Pregunta 9.- ¿Considera usted que consta una distribución uniforme de las funciones en el área en donde se encuentra?

Tabla 13 Distribución de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	52%
NO	11	48%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 10 Distribución de funciones



Nota. Tabla 13. Elaborado por la autora

Análisis. - El 52% de los empleados mencionan que, si existe una distribución uniforme de las funciones en cada área de trabajo, sin embargo, el 48% de los empleados comunican que no.

Interpretación. - Casi el 50% de los empleados están de acuerdo en la distribución de cada área de trabajo.

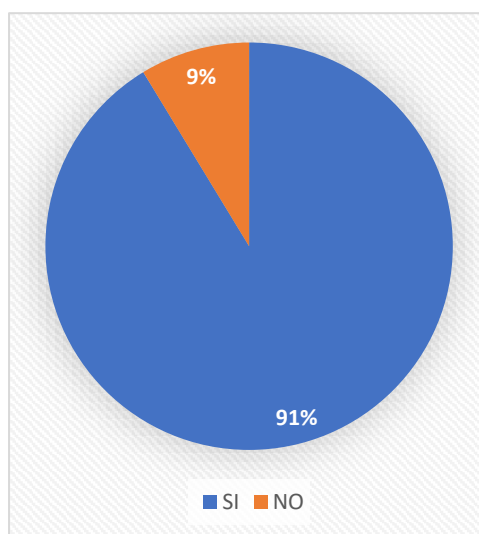
Pregunta 10.- ¿Considera usted que dentro de la empresa FOREDHA sea necesario la elaboración un plan de capacitación para cada puesto?

Tabla 14 Elaboración de un plan de capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	91%
NO	2	9%
TOTAL	23	100%

Nota. Encuesta a los trabajadores. Elaborado por la autora

Figura 11 Plan de capacitación



Nota. Tabla 14. Elaborado por la autora

Análisis. - El 91% de los trabajadores consideran que si es necesario la elaboración de un plan de capacitación para cada puesto de trabajo.

Interpretación. - La mayoría de los trabajadores están de acuerdo en la elaboración de un plan de capacitación y que este sea requerido por la empresa FOREDHA.

6.2 Encuesta con preguntas abiertas dirigida a los 23 trabajadores de la empresa FOREDHA

Nombre: Agila Morocho Andy Javier

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Realizar la limpieza de corrales con bombas de agua a presión, recibir el balanceado que abastece el proveedor, revisar el buen estado de balanceado para que sea colocado en las tolvas, realizar la programación en el cerebro de las tolvas para abastecer el alimento de acuerdo a dietas de nutrición balanceada, desinfección de corrales con cal, recolección de residuos orgánicos con palas.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Galponero de granja: Encargado de engorde

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

Si.

Nombre: Rios Huanca Yadira Margot

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Secretaria: Archivo de documentos, recepción de documentos, atención de llamadas, redacción de informes de visitas de proveedores, organización de reuniones una vez al mes, atención de clientes y proveedores, organizar agendas del gerente para los proveedores, redactar certificados comerciales y certificados de trabajo, emisión de guías de Agrocalidad para el correcto despacho de cerdos.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Gerente.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Apolo Blacio María Jelena

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Veterinaria: Medicación de cerdos mediante vacunas y en el agua, revisión de la producción diaria de cerdos, control y cuidado de maternidad, control de pesos de los cerdos cuando nacen, vacunación y areteo de cerdos bebés, diagnóstico de problemas de salud en los cerdos, realiza pruebas de diagnóstico en sangre, orina y heces, extraer semen de los cerdos para la inseminación artificial.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Gerente.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Jiménez Jiménez Guido Stalin

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Encargado de granja: Recibir los medicamentos para cerdos, administrar a los galponeros de granja, emitir informes de avance sobre la producción de cerdos, controlar el alimento de los cerdos, llevar en carro a los lechones al engorde.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Administrador.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Veliz Vargas Jahayra Anahí

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Auxiliar contable: Realizar la facturación diaria, ingreso de retenciones a diario, pago a proveedores, elaborar roles de pago, entregar anexos mensuales a la contadora, actualizar las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, ayudar con otras tareas de contabilidad.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Contadora.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Jiménez Jiménez Jostin Fabián

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Realizar la limpieza de corrales con bombas de agua a presión, recibir el balanceado que abastece el proveedor, revisar el buen estado de balanceado para que sea colocado en las tolvas, realizar la programación en el cerebro de las tolvas para abastecer el alimento de acuerdo a dietas de nutrición balanceada, desinfección de corrales con cal, recolección de residuos orgánicos con palas.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Encargado de granja

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

Si.

Nombre: Jiménez Jiménez Pedro Vicente

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Realizar la limpieza de corrales con bombas de agua a presión, recibir el balanceado que abastece el proveedor, revisar el buen estado de balanceado para que sea colocado en las tolvas, realizar la programación en el cerebro de las tolvas para abastecer el alimento de acuerdo a dietas de nutrición balanceada, desinfección de corrales con cal, recolección de residuos orgánicos con palas.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Encargado de granja

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Fariáz Ortega Limber Steven

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Realizar la limpieza de corrales con bombas de agua a presión, recibir el balanceado que abastece el proveedor, revisar el buen estado de balanceado para que sea colocado en las tolvas, realizar la programación en el cerebro de las tolvas para abastecer el alimento de acuerdo a dietas de nutrición balanceada, desinfección de corrales con cal, recolección de residuos orgánicos con palas.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Encargado de engorde

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Ordoñez Salazar Byron Cristian

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Realizar la limpieza de corrales con bombas de agua a presión, recibir el balanceado que abastece el proveedor, revisar el buen estado de balanceado para que sea colocado en las tolvas, realizar la programación en el cerebro de las tolvas para abastecer el

alimento de acuerdo a dietas de nutrición balanceada, desinfección de corrales con cal, recolección de residuos orgánicos con palas.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Encargado de engorde

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Torres Silverio Alexis Efrén

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Realizar la limpieza de corrales con bombas de agua a presión, recibir el balanceado que abastece el proveedor, revisar el buen estado de balanceado para que sea colocado en las tolvas, realizar la programación en el cerebro de las tolvas para abastecer el alimento de acuerdo a dietas de nutrición balanceada, desinfección de corrales con cal, recolección de residuos orgánicos con palas.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Encargado de granja.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

Si.

Nombre: Mendoza Maldonado Darwin Javier

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Realizar la limpieza de corrales con bombas de agua a presión, recibir el balanceado que abastece el proveedor, revisar el buen estado de balanceado para que sea colocado en las tolvas, realizar la programación en el cerebro de las tolvas para abastecer el alimento de acuerdo a dietas de nutrición balanceada, desinfección de corrales con cal, recolección de residuos orgánicos con palas.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Encargado de granja

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Mendoza Maldonado Jhon Nervo

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Encargado del engorde, control preventivo de alimento de cerdos, seleccionar los cerdos para la venta en otros corrales, tomar nota de los aretes para que se puedan realizar las guías de Agrocalidad, vacunar a los 120 días con inmunocastración a los cerdos machos, pesar y despachar cerdos para la venta, subir los cerdos a los camiones para su venta.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Encargado de granja

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Jiménez Jiménez Wilson Jaime

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Auxiliar de veterinaria: Limpieza de oficina de granja, ayudar en el areteo de cerdos, ayudar a vacunar cerdos, ayudar a las cerdas cuando hay problemas para que puedan nacer los lechones, controlar y generar informes de venta de los cerdos, revisión de stock de medicación, distribución de medicina para los diferentes galpones, recoger los informes del área de gestación para poder tener registro de las cerdas inseminadas.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Gerente.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Abad Jimenez Diego Iván

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Cuidado del galpón de maternidad, estar pendiente del nacimiento de los cerdos y cuidar para que no los aplasten las madres, colocar la primera vacuna de los cerdos al nacer, clasificación de los lechones aptos para el engorde, llevar un registro de los nacimientos diarios de lechones.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Veterinaria

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Apolo Romero Yanina Maribel

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Contadora: Emisión de archivos contables, cumplimiento de obligaciones fiscales, preparación de documentos financiero para la declaración mensual a la renta y al impuesto del IVA, control de estados financieros, control de banco y caja.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Gerente.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Rios Medina Ricardo Patricio

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Encargado del engorde, control preventivo de alimento de cerdos, seleccionar los cerdos para la venta en otros corrales, tomar nota de los aretes para que se puedan realizar las guías de Agrocalidad, vacunar a los 120 días con inmunocastración a los cerdos machos, pesar y despachar cerdos para la venta, subir los cerdos a los camiones para su venta.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Administrador.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Macas Elizalde Luis Ángel

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Encargado del engorde, control preventivo de alimento de cerdos, seleccionar los cerdos para la venta en otros corrales, tomar nota de los aretes para que se puedan realizar las guías de Agrocalidad, vacunar a los 120 días con inmunocastración a los cerdos machos, pesar y despachar cerdos para la venta, subir los cerdos a los camiones para su venta.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Administrador.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Abad Merino Claudio Esteban

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Trabajador de turno en maternidad con horario de la noche, estar pendiente del nacimiento de los cerdos y cuidar para que no los aplasten las madres, colocar la primera vacuna de los cerdos al nacer, clasificación de los lechones aptos para el engorde, llevar un registro de los nacimientos diarios de lechones, control de partos por madre.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Veterinaria

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Cacay Cacay Santos Esteban

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Trabajador de turno en maternidad con horario de la noche, estar pendiente del nacimiento de los cerdos y cuidar para que no los aplasten las madres, colocar la primera vacuna de los cerdos al nacer, clasificación de los lechones aptos para el engorde, llevar un registro de los nacimientos diarios de lechones, control de partos por madre.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Veterinaria

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Córdova Bravo Jeffer Alexander

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Encargado de gestación, controlar el tiempo para reemplazo de cerdas, inseminaciones artificiales a través de pajuelas, control de abortos, control de bandas de inseminación, cuidado de las cerdas en estado de gestación.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Veterinaria

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

Si.

Nombre: Marín Piedra Mauricio Antonio

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Administrador: Responsable del funcionamiento correcto de la granja, así como de todo el personal que trabaja en ella, las actividades y los recursos que forman parte de la granja, emisión de informes sobre la producción y venta de cerdos.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Gerente.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Espejo Celi Ángel Emilio

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Trabajador de turno en maternidad con horario de la noche, estar pendiente del nacimiento de los cerdos y cuidar para que no los aplasten las madres, colocar la primera vacuna de los cerdos al nacer, clasificación de los lechones aptos para el engorde, llevar un registro de los nacimientos diarios de lechones, control de partos por madre.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Veterinaria

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

Nombre: Huanca Bravo Julio Vicente

1. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

Galponero de granja: Encargado del engorde, control preventivo de alimento de cerdos, seleccionar los cerdos para la venta en otros corrales, tomar nota de los aretes para que se puedan realizar las guías de Agrocalidad, vacunar a los 120 días con inmunocastración a los cerdos machos, pesar y despachar cerdos para la venta, subir los cerdos a los camiones para su venta.

2. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

Encargado de granja.

3. Tiene la empresa un organigrama estructural

No.

6.3 Entrevista realizada al gerente de la empresa FOREDHA

A continuación, tendremos el resultado de la entrevista que se realizó al gerente de la empresa FOREDHA siendo el Sr. Edgar Fortunato Jiménez Pineda, para poder conocer la situación de la empresa.

1. ¿Su empresa tiene misión, visión y valores?

El Sr. Gerente contestó que la empresa no, posee misión, visión ni valores.

2. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

El Sr. Gerente expresó que la empresa creció empíricamente, por ello no cuenta con un organigrama, pero que si necesita la empresa para definir su nivel jerárquico.

3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Al indagar al Sr. Gerente que, si la empresa cuenta con un manual de funciones, respondió que no existe un manual de funciones, ya que al momento de ingresar el personal se les asigna sus tareas.

4. ¿Cómo se designan las funciones que deben desarrollar en cada uno de los cargos?

Al momento de entrevistar al Sr. Gerente contestó que cuando una persona requiere de algún trabajo, al momento de solicitar el trabajo se les indica que actividades debe desarrollar, por ejemplo, cuando ingresan al área de engorde, deben limpiar los galpones, ayudar a cargar los cerdos para la venta, etc.

5. ¿En la empresa existe un mecanismo de control de cumplimiento de las funciones realizadas por sus empleados?

No existe un mecanismo, sin embargo, se solicita un informe semanal en cada departamento.

6. ¿Considera usted la importancia de un manual de funciones para la empresa?

El Sr. Gerente expresó que sería de mucha ayuda un manual de funciones ya que, este reposa las funciones que debe realizar cada empleado, ayudando así al cumplimiento de las labores.

7. ¿Existe incentivos para los empleados que se han destacado en el mes?

El Sr. Gerente manifestó que no existen incentivos.

8. ¿La empresa cuenta con un manual de bienvenida?

No cuenta la empresa con un manual de bienvenida.

9. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

El Sr. Gerente contestó que la empresa carece de un manual de procedimientos.

6.4 Análisis de la entrevista al gerente.

Luego de haber realizado la entrevista al gerente de la empresa, se conoció que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, carece de los manuales administrativos como son: el manual de bienvenida, manual de procedimientos y manual de funciones, ocasionando malestar en cada área de trabajo, puesto que existe duplicidad de funciones y en su mayoría cargo de responsabilidades.

7. Discusión

7.1 Diagnóstico situacional.

Una vez realizado un análisis, mediante la aplicación de herramientas como la encuesta y la entrevista, es importante mencionar algunas consideraciones.

Todas las empresas requieren de una estructura organizacional, ya que, es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos y; diseña estrategias de mejoramiento.

En la empresa FOREDHA se han detectado algunas carencias como la filosofía, misión, visión y valores; conceptos importantes que permiten a la empresa definirse como tal, toda empresa que experimenta éxito posee valores y un propósito consistente en el tiempo, es importante definir la misión, visión y valores porque resulta clave para poder forjar el camino que llevará a alcanzar los objetivos propuestos.

Analizando la pregunta 5 de los empleados y las preguntas 3, 6 y 7 del Gerente de la empresa, se determinó que la empresa FOREDHA no cuenta con manuales administrativos, como son el manual de bienvenida, manual de funciones y manual de procedimientos, afectando el rendimiento laboral por la duplicidad de funciones, así mismo en la pregunta 3 que se realizó a los empleados y la pregunta 2 del gerente comunican que se carece de estructura organizacional, ya que este permite establecer niveles de autoridad, la estandarización de departamentos, jefes de departamentos, responsabilidades funcionales de cada departamento conduciendo a un crecimiento desorganizado, falta de liderazgo administrativo y desperdicio de recursos humanos, financieros y materiales.

7.2 Propuesta

7.2.1 Manual de bienvenida

7.2.1.1 Información de la empresa FOREDHA.

FOREDHA es una empresa ecuatoriana, ubicada en el sitio San José de Agua Negra del cantón Marcabelí de la provincia de El Oro con 15 años de experiencia, que tiene como propósito: Vender cerdo en pie generando desarrollo en el sector agropecuario. Nuestra Filosofía del Ser, comparte valores y principios de acción con nuestros colaboradores y grupos

de interés. Nos iremos adaptando a las necesidades del mercado, a los precios del mismo. Dado que no hay producción suficiente en el país.

Tabla 15 Información de la empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA	GRANJA FOREDHA
NOMBRE DE REPRESENTANTE LEGAL	EDGAR FORTUNATO JIMENEZ PINEDA
RUC	0703336750001
DIRECCION DE LA GRANJA	SITIO SAN JOSE DE AGUA NEGRA
TELEFONOS	072956-196
NUMERO DE PERSONAL	VEINTI TRES

7.2.1.2 Mensaje de bienvenida.

Bienvenido a la empresa FOREDHA, nos complace darle la bienvenida como nuevo miembro de nuestra familia, hemos preparado esta guía para ayudarlo a obtener más información sobre nuestra empresa y ayudarlo a responder cualquier inquietud que pueda tener. En nuestra empresa encontrará un gran ambiente y por supuesto un equipo bien coordinado.

Usted tiene un papel importante que desempeñar para lograr estos objetivos y, para ayudarlo a lograrlo, hemos creado esta guía de bienvenida.

Esta guía explica en detalle lo que se espera de cada empleado.

También lo ayudará a comprender sus derechos y beneficios como empleado.

Bienvenido a la granja FOREDHA

7.2.1.3 Objetivos de la empresa.

1. El objetivo principal de la empresa FOREDHA es alcanzar la confianza del cliente ofreciendo una excelente calidad de cerdo en pie, así mismo en carne magra, a sus deseos y expectativas.

2. Consolidarnos como la empresa número uno en venta de cerdos en pie.

2. Tener la mejor genética en cerdos en todo el país.

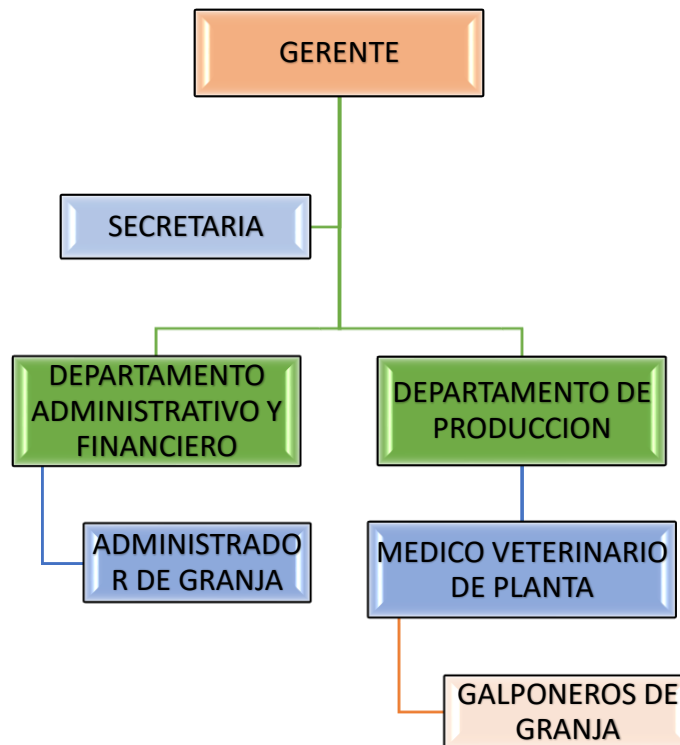
3. Tener un buen desempeño financiero a largo plazo.

7.2.1.4 Cultura empresarial

Fomenta el liderazgo, la cooperación, la honestidad, la responsabilidad, el entusiasmo, la diversidad y sobre todo la calidad, su forma de trabajar es razonable y eficiente; sensibles y fácilmente adaptables los cambios, creyendo que se puede lograr más.

7.2.1.5 Organigrama

Figura 12 Organigrama



7.2.1.6 Políticas de FOREDHA

La política de la empresa FOREDHA es asegurar que el producto que ofrece a sus clientes cumpla con todos los requerimientos y llegue a satisfacer todas sus necesidades. Para ello la política que utiliza es de mejorar continuamente la atención a sus clientes con productos que cumplan con todos los requisitos de sanidad, calidad, sin obviar el constante cambio en la tecnología de la cual siempre se está en continua información para no quedar desactualizados y preservando el bienestar de todo el personal tanto de planta como administrativo.

Tabla 15 Políticas de la empresa

Administración	Buen trato al cliente interno y externo.
Producción	Mejorar la genética.

	Incrementar madres para su reproducción.
Comercialización	Políticas de venta (venta directa, mayoreo). Costo de comercialización. Margen de ganancia.

7.2.2 Manual de procedimientos

En este manual de procedimientos se describen los procesos que debe realizar cada área para un funcionamiento efectivo y satisfactorio, este documento reúne la información detallada de las diferentes funciones que deben realizar en los puestos de trabajo.

Tabla 16 Manual de procedimientos

Nivel	Responsable	Actividad	Nombre y clave del documento de trabajo
1	Gerente de la empresa FOREDHA	Administrar la empresa, elaborar planes de trabajo. Representar a la empresa	Nº1
2	Secretaria Contadora	Recibir correspondencia, facturar y hacer retenciones llevar la contabilidad de la empresa. Entregar información semanal sobre las tareas que a realizado.	Nº2
3	Administrador de granja	Administrador de los encargados de cada área de la granja, informar sobre la producción y venta diaria. Emitir informes sobre las funciones que realizan los empleados en la empresa.	Nº3
4	Veterinaria	Encargada de la salud de los porcinos en todas las áreas dentro de la granja. Realizar informes sobre la producción de cerdos, y la salud animal.	Nº4
5	Auxiliar de veterinaria	Recibe el pedido de medicina, ayuda a la veterinaria.	Nº5
6	Área de Producción	Encargado de la producción diaria que se da en la granja.	Nº6
7	Maternidad	Encargado del cuidado de las cerdas en estado de gestación hasta el momento de tener sus crías.	Nº7
8	Destete	Alimentación de los lechones que están en proceso de destete.	Nº8
9	Crecimiento	Alimentación y cuidado de los cerdos, selección de la calidad para el debido despacho y descarte.	Nº9
10	Engorde	Alimentación adecuada a su etapa, despacho de cerdos a los clientes, pesos y toma de apuntes de los aretes.	Nº10

11	Auxiliar de granja	Alimentación de cerdos, recepción de balanceado, ayudar en el control de las funciones de los empleados.	Nº11
----	--------------------	--	------

7.2.3 Propuesta de Manual de Funciones

7.2.3.1 Datos de la empresa

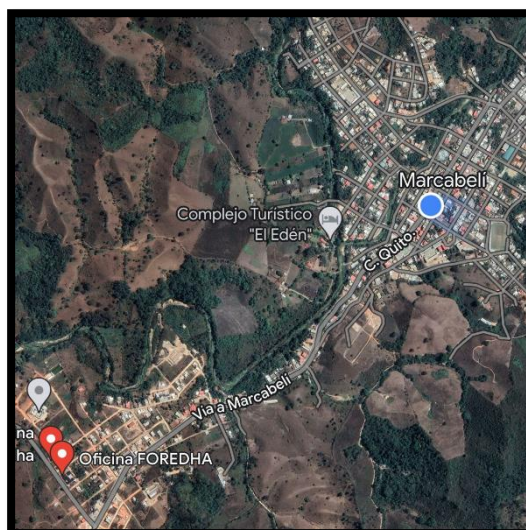
Nombre de la empresa: FOREDHA

RUC: 070333675001

Representante legal: Edgar Fortunato Jiménez Pineda

Ubicación: Marcabelí

Figura 13 Ubicación de la empresa FOREDHA



Nota: Imagen obtenida de Google Maps (Ciudad Marcabelí).

Elaboración: Autora.

7.2.3.2 Antecedentes de la propuesta

La empresa FOREDHA, desde sus inicios ha comenzado desarrollando sus actividades casi sin dificultades, brindando su producción a la población. Actualmente, se ha destacado por el buen producto que ofrece a sus clientes, teniendo una buena producción y calidad, cumpliendo las expectativas de sus clientes. A pesar de ello, la empresa presenta diversos problemas internos debido a los niveles de autoridad que ha generado un crecimiento desordenado, el impacto de la ausencia de una estructura organizacional identificándose en los niveles jerárquicos como un descenso en la toma de decisiones, ya que, en cada área no está distribuido la funcionalidad de cada colaborador.

7.2.3.3 Alcance

Un manual administrativo, manual de funciones y manual de procedimientos, tiene como alcance fortalecer la gestión administrativa de la empresa generando así un valor mediante la tecnificación de su gestión. Determinando el crecimiento de la empresa con un buen desempeño de sus colaboradores, mejorando la dinámica organizacional.

7.2.3.4 Justificación

El contar con una estructura organizacional y manuales administrativos apropiados es transcendental para obtener un buen funcionamiento para las empresas, debido a la importancia del cumplimiento hacia los objetivos propuestos, mejorando el modelo general de dirección en cada una de las áreas y cargos de la empresa, fortaleciendo los criterios de planeación, organización, dirección y control.

La elaboración de una propuesta de una estructura organizacional y manuales administrativos para la empresa FOREDHA se sostiene en la importancia de planificar el proceso de las tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la empresa.

La participación de este proyecto es plantear una estructura organizacional y manuales administrativos que sea conforme a las necesidades y objetivos de la empresa, para así tenga posición en la toma de decisiones y a la optimización de recursos, llevando a la empresa a afrontar futuros desafíos, desarrollando las actividades de una manera más eficiente.

De manera que al diseñar un modelo de estructura organizacional junto con manuales de procedimientos se lograra mejorar la calidad del producto que vende la empresa FOREDHA beneficiando a toda su estructura funcional. Así mismo, la investigación persigue analizar diversos modelos y conceptos asociados a los temas de interés para posteriormente sistematizarlos y medirlos en el contexto específico de la empresa FOREDHA del cantón Marcabelí provincia de El Oro, arrojando como resultado el diseño de una estructura Organizacional adecuada a las necesidades reales de la empresa.

7.2.3.5 Filosofía de la empresa

La filosofía empresarial es una herramienta comunicacional, por lo tanto, la claridad y la precisión son prioridades dentro de los elementos de la filosofía empresarial. La mejor forma de hacerlo es con ideas claras y concisas las cuales pueden ser representadas dentro de la filosofía organizacional a través de: la misión, visión y valores de la empresa forman parte de

su identidad. Es sobre estos tres pilares que se desarrolla la cultura organizacional y se implementan las estrategias para lograr los objetivos de la empresa.

La misión de una empresa es la descripción de lo que una empresa trata de ofrecer a sus clientes en la actualidad. Respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

Empresa FOREDHA

¿Qué hacemos?

Cría y venta de cerdos.

¿Para quién lo hacemos?

Para nuestros clientes a nivel nacional.

¿Con quién lo hacemos?

Recurso humano de la empresa.

Misión Propuesta

Ser líderes en el mercado porcícola de la provincia y del país, produciendo, sosteniblemente, cerdos de mayor calidad para el consumidor.

La visión describe una perspectiva sobre el objetivo que la empresa quiere alcanzar.

¿Hacia dónde vamos?

Ser reconocidos a nivel nacional.

¿En qué tiempo vamos?

Dentro de 3 años

¿Cómo lo vamos a hacer?

Mejorando la genética en nuestra producción.

Visión Propuesta

Convertirnos en la calidad de carne de cerdo más valorada por el consumidor en los mercados donde participamos.

Valores Propuestos

- Calidad.
- Honestidad e integridad.
- Responsabilidad ambiental.
- Perseverancia.
- Sostenibilidad.

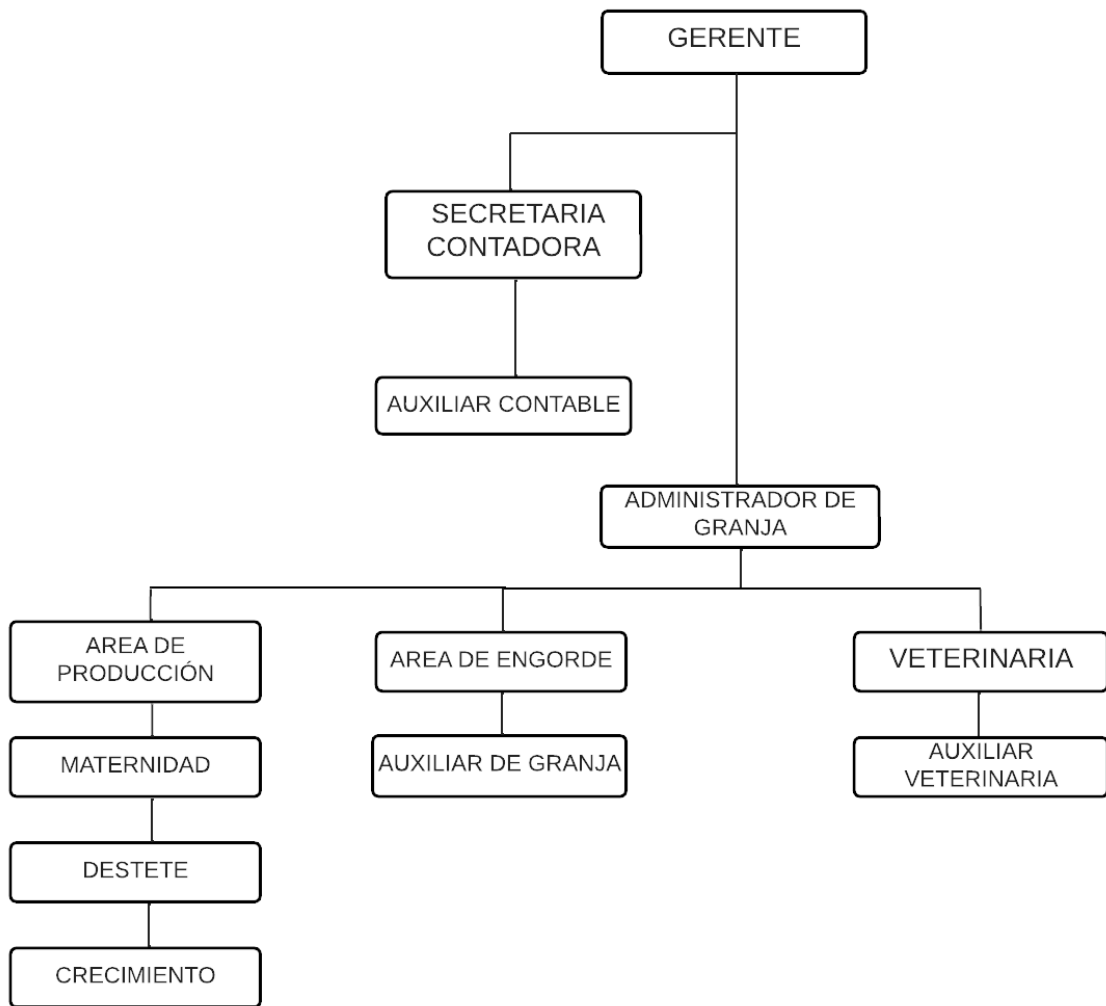
Estructura para la Empresa FOREDHA

La estructura Orgánica, estará integrado por los siguientes niveles jerárquicos.

- **Nivel Ejecutivo:** Está integrado por el gerente de la empresa FOREDHA.
- **Nivel Asesor:** Este nivel está constituido por un doctor veterinario de carácter temporal, prestando sus servicios ocasionales en la empresa, asesorando y sugiriendo la medicación en la granja.
- **Nivel Auxiliar:** Este nivel está integrado por la administradora, secretaria y contadora, que prestan sus servicios como apoyo a toda la empresa.
- **Nivel Operativo:** Este nivel está integrado por la doctora veterinaria y los galponeros de granja.

Figura 14 Estructura interna

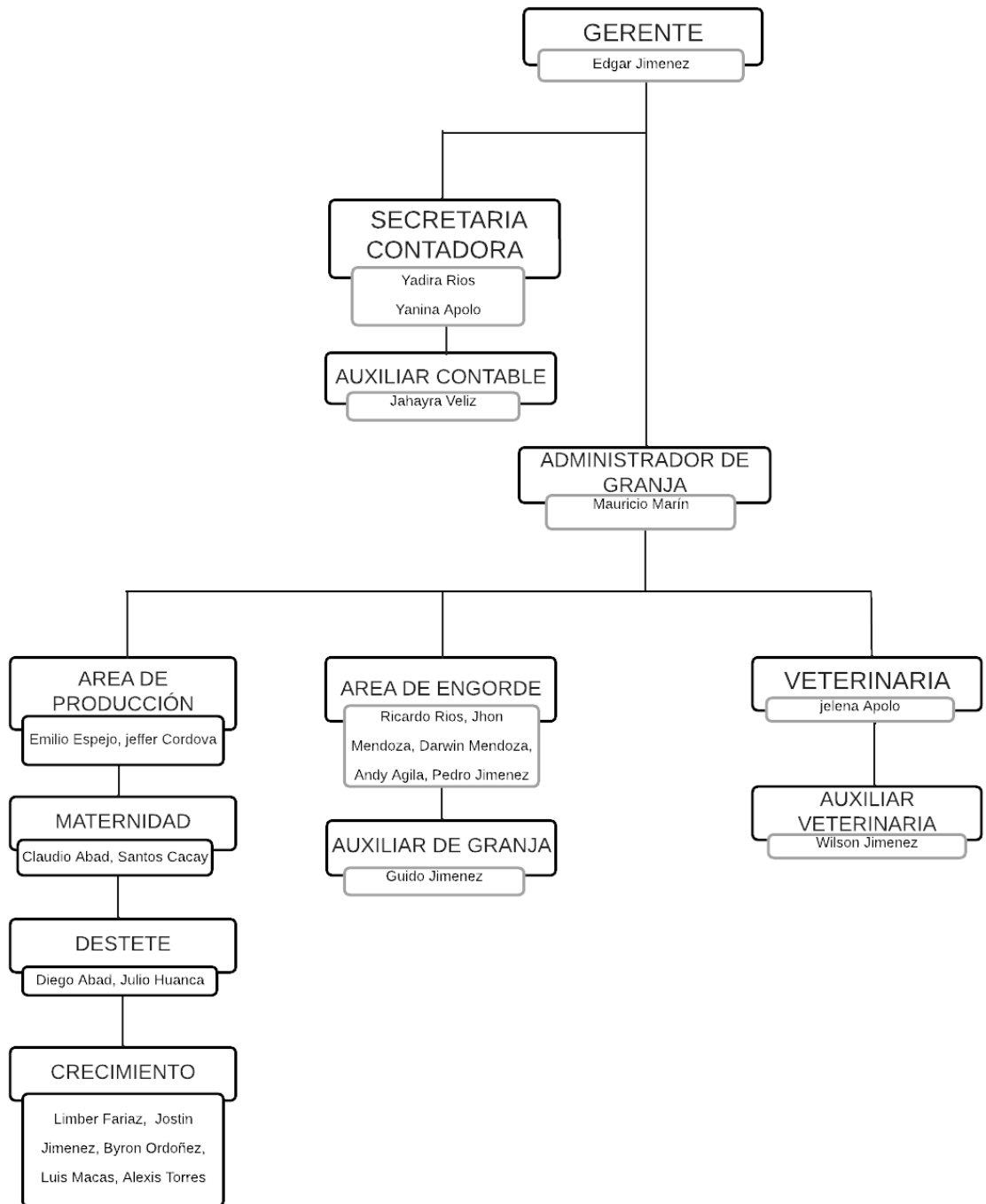
Representación gráfica de la estructura interna para la empresa FOREDHA



Nota. Empresa FOREDHA. Elaborado por la Autora

Figura 15 Organigrama posicional

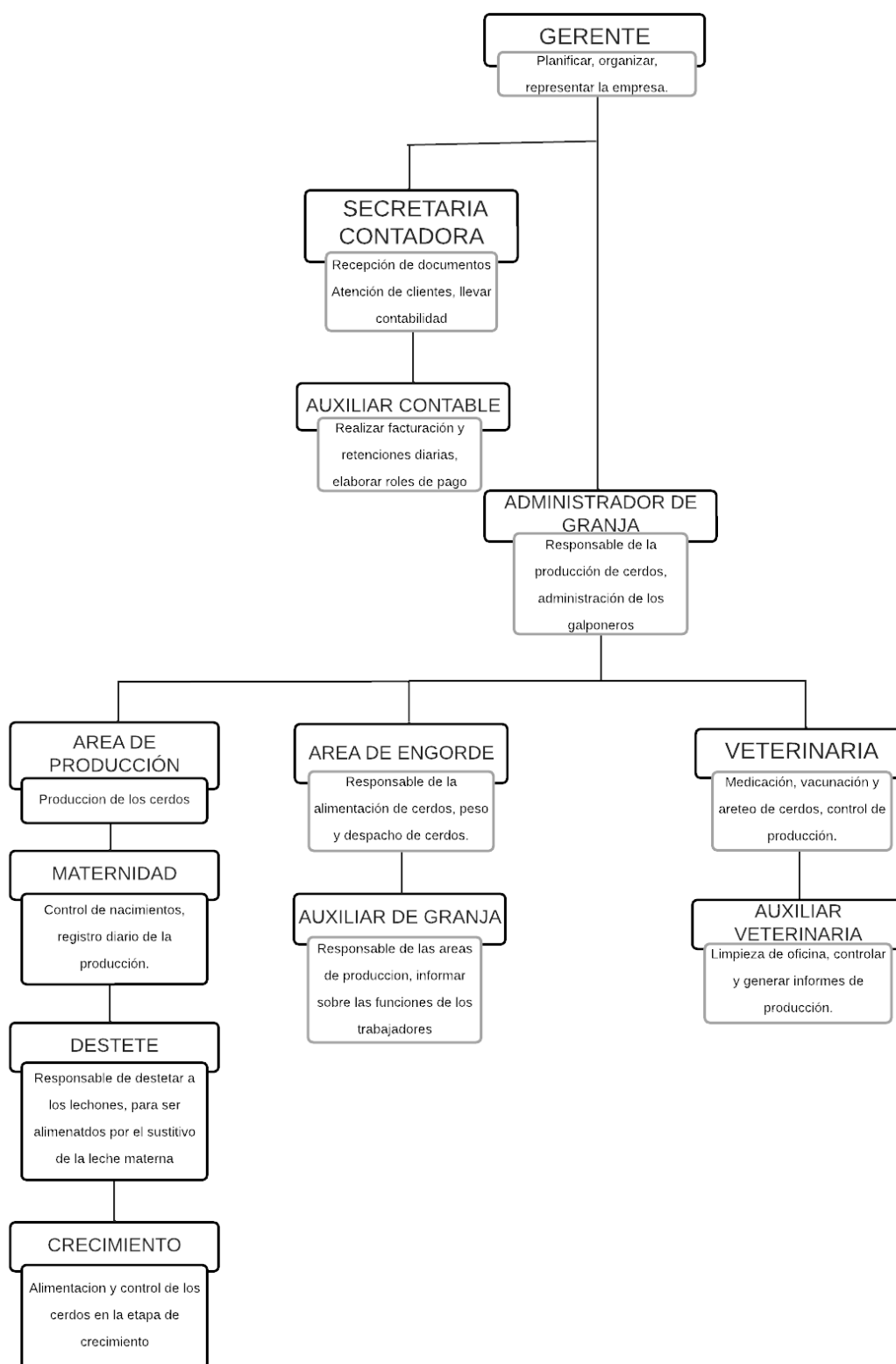
Representación gráfica del organigrama posicional para la empresa FOREDHA.



Nota. Empresa FOREDHA. Elaborado por la autora.

Figura 16 Organigrama funcional

Representación gráfica del organigrama funcional para la empresa FOREDDA.



Nota. Empresa FOREDDA. Elaborado por la autora

7.2.3.6 Hoja de funciones

La hoja de funciones es la parte principal de los recursos humanos, ya que, en ella reposa toda la responsabilidad, autoridad, funciones y resultados de cada uno de los recursos de la empresa FOREDHA, siendo este el factor primordial para que la empresa llegue a sus objetivos.

La Empresa FOREDHA presenta este instrumento administrativo, mejorando así las relaciones de la empresa y empleados, conteniendo sus funciones y responsabilidades, así mismo, los conocimientos adquiridos para cada puesto de trabajo, detallados de una manera práctica y sencilla. El desarrollo de este instrumento administrativo fortalece las áreas de la empresa FOREDHA, de tal manera diferenciando las funciones en cada puesto, eliminando así la duplicidad innecesaria de las funciones que se desempeñan.

A continuación, se muestra las funciones de cada uno de los puestos que existen en la empresa FOREDHA.



HOJA DE FUNCIONES

“F O R E D H A”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	GERENTE
Nivel jerárquico	DIRECTIVO
Jefe inmediato superior	Ninguno

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Administrar la empresa (productos, precio, mercado).
- Elaborar planes de trabajo para alcanzar un adecuado desenvolvimiento de los empleados.
- Delegar funciones a los cargos entre las diferentes dependencias, conforme a las necesidades de las mismas.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas de los procesos establecidos en la empresa.
- Elaborar y ejecutar el presupuesto anual de la empresa.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

- Personalidad equilibrada y proactiva.
- Autoestima positiva.
- Liderazgo.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Título Ingeniero o Lic. en Administración de Empresas
SUELDO	\$800,00
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años
CONOCIMIENTOS	Administración Financiera Gestión Administrativa de compra y venta Administración de Recursos Humanos Relaciones Humanas Desarrollo Organizacional Computación Liderazgo y toma de decisiones



HOJA DE FUNCIONES

“FOREDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	SECRETARIA – CONTADORA
Nivel jerárquico	FINANCIERO
Jefe inmediato superior	Gerente

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Proporcionar información contable, financiera y tributaria significativa oportuna, relevante, completa, comparable y verificable que permita a los diversos usuarios internos y externos evaluar alternativas y tomar decisiones.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Controlar el ingreso y egreso de comunicaciones. Emisión de archivos contables
- Llevar el control de ingresos y egresos. Declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta.
- Control de estados financieros. Control de banco y caja.
- Recibir la correspondencia por correo. Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos para gerencia.
- Atender el teléfono, efectuar las llamadas telefónicas y realizar los contactos que le sean solicitados por el Gerente.
- Llevar una agenda de contactos ordenada y actualizada de empleados, proveedores y clientes.
- Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignados por su jefe.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Criterio propio.

Disposición para trabajar en equipo.

Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Título en Contabilidad y Auditoría.
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años
CONOCIMIENTOS	Manejo de Microsoft Office. Buena redacción. Conocimiento de expresión oral y escrita. Documentación y Archivo.



“FOREDDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	AUXILIAR CONTABLE
Nivel jerárquico	AUXILIAR
Jefe inmediato superior	SECRETARIA- CONTADORA

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Realizar operaciones de archivo y control; ordenar y registrar las transacciones contables de las actividades de la empresa.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

Ingreso de facturas diarias.

Mantener organizada la documentación de la empresa.

Actualización de informes de contabilidad de la empresa.

Pagar a proveedores previa autorización de la contadora.

Realizar facturación diaria.

Elaboración de roles de pago.

Ayudar con otras tareas de contabilidad.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajar a presión.

Buen manejo de programas de facturación, contable y Microsoft office.

Trabajo en equipo.

Manejo de herramientas de oficina.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Título en Contabilidad y Auditoría.
SUELDO	\$500,00
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años
CONOCIMIENTOS	Contabilidad general. Manejo de un programa contable.



“FOREDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	ADMINISTRADOR DE GRANJA
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	GERENTE

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Supervisar, manejar y controlar las actividades dentro de la granja en el proceso de producción y ventas.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Responsable de la ejecución y cumplimiento de las actividades diarias dentro de granja.
- Recepción de medicina en granja.
- Control en la alimentación de cerdos.
- Generar informes diarios sobre la producción y venta de cerdos.
- Control del recurso Humano de la granja.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajo en equipo.

Disciplina.

Liderazgo.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Bachiller Cursos de veterinaria.
SUELDO	\$650,00
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses
CONOCIMIENTOS	Conocimiento en cuidado de cerdos, transporte de lechones.



“F O R E D H A”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	VETERINARIA
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	GERENTE

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Realizar tareas con la prevención y atención de enfermedades en los cerdos, así como epidemias virales fuertes que se generan a través de los cambios de clima, análisis y aplicación de medidas sanitarias en granja.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Control de la producción diaria de cerdos, diagnóstico de problemas de salud en los cerdos.
- Realizar pruebas de diagnóstico en sangre, orina y heces.
- Realizar tratamientos de enfermedades en los cerdos.
- Inspeccionar el buen uso de los fármacos veterinarios.
- Llevar control y cuarentena de las chanchillas que llegan de otros países.
- Control y cuidado de maternidad.
- Elaborar informes de sus actividades en proceso o concluidas.
- Vacunación y areteo de cerdos bebés.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajar a presión.

Patología veterinaria.

Manejo de uso de fármacos veterinarios.

Manejo y tratamiento de animales.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Título en Medicina Veterinaria y Zootecnia
SUELDO	\$750,00
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años
CONOCIMIENTOS	Enfermedades en cerdos como son víricas, bacterianas, fungicidas y parasitarias. Análisis bromatología y microbiología.



“FOREDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	AUXILIAR VETERINARIA
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	VETERINARIA

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Realizar tareas de veterinaria bajo la supervisión de la doctora.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ayudar a las cerdas cuando hay problemas para que puedan nacer los lechones.
- Areteo y vacunación de cerdos.
- Generar informes de producción y ventas.
- Ayudar en los nacimientos de cerdos.
- Recolección de informes del área de gestación

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajar a presión.

Disciplina.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Bachiller Cursos de veterinaria.
SUELDO	\$458,55
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses
CONOCIMIENTOS	Cuidado de cerdos bebes, vacunación a cerdos y areteo de cerdos.



“FOREDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	AREA DE PRODUCCIÓN
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	ADMINISTRADOR DE GRANJA

2. NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de los nacimientos diarios, producción de cerdos.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ordenar con las Áreas Operativas.
- Dirigir, coordinar y controlar la aplicación de rendimiento, selección, de las recrias.
- Responsable de selección de calidad.
- Emisión de informes sobre la producción de cerdos.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Liderazgo.

Visión positiva.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Bachiller
SUELDO	\$458,55
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año
CONOCIMIENTOS	Cuidado de cerdos en recria Alimentación de recria



“F O R E D H A”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	ENCARGADO DE MATERNIDAD
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Supervisar, administrar y controlar tareas ligadas en el proceso de producción en el área de maternidad.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Control de partos.
- Registro de nacimientos diarios.
- Vacunación de los lechones al nacer.
- Clasificación de los lechones.
- Alimentación adecuada para las madres y lechones.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajo a presión.

Disciplina.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Bachiller
SUELDO	\$458,55
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses
CONOCIMIENTOS	Cuidado de cerdas en estado de partos, recibir lechones al nacer, pesos de lechones.



“FOREDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	ENCARGADO DE DESTETE
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	ENCARGADO DE MATERNIDAD

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Supervisar, administrar y controlar tareas ligadas en el área de destete.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Preparación de leche sustitutiva en los primeros días de destete.
- Control de alimento.
- Control de peso.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajo a presión.

Disciplina.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Bachiller
SUELDO	\$458,55
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses
CONOCIMIENTOS	Cuidado de recría.



“FOREDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	ENCARGADO DE CRECIMIENTO
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	ADMINISTRADOR DE GRANJA

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Supervisar, manejar y controlar las actividades dentro del galpón de crecimiento.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Control preventivo en la alimentación de cerdos.
- Vacunación con inmunocastración.
- Control de peso semanal, para poder llevar el control de su desarrollo.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajo a presión.

Disciplina.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Bachiller
SUELDO	\$458,55
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses
CONOCIMIENTOS	Cuidado de cerdos, vacunación de cerdos, peso y despacho de cerdos para la venta



“FOREDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	ENCARGADO DE ENGORDE
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	ADMINISTRADOR DE GRANJA

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Supervisar, manejar y controlar las actividades dentro del galpón de engorde.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Control preventivo en la alimentación de cerdos.
- Selección de cerdos para la venta.
- Vacunación con inmunocastración.
- Control del recurso Humano de la granja.
- Despacho de cerdos para la venta.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajo a presión.

Disciplina.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Bachiller
SUELDO	\$500,00
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses
CONOCIMIENTOS	Cuidado de cerdos, vacunación de cerdos, peso y despacho de cerdos para la venta



“FOREDHA”

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Título del cargo	AUXILIAR DE GRANJA
Nivel jerárquico	OPERATIVO
Jefe inmediato superior	ADMINISTRADOR DE GRANJA

2. NATURALEZA DEL PUESTO

- Responsable de la limpieza y alimentación dentro de cada galpón.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

- Limpieza diaria de los corrales.
- Recepción del alimento para los cerdos.
- Programación del cerebro de las tolvas para su debido abastecimiento en los comederos.
- Recolección de los residuos orgánicos.

4. CARÁCTERÍSTICAS DE CLASE

Trabajo a presión.

Disciplina.

5. REQUISITOS

EDUCACIÓN	Superior: Bachiller
SUELDO	\$458,55
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses
CONOCIMIENTOS	Limpieza de corrales, revisión del estado del alimento, programación de tolvas.

8. Conclusiones

- Actualmente, la empresa FOREDHA carece de un manual de bienvenida afectando así a que el trabajador se integre de una manera eficaz en sus labores, el estudio del presente trabajo a permitido hacer una propuesta que se ajusta a los requerimientos actuales.
- La empresa FOREDHA no cuenta con un manual de procedimientos, pero se ha elaborado un manual que reúne los requerimientos y funciones actuales de todos los trabajadores y empleados de la empresa.
- La empresa no tiene manual de funciones, con este trabajo se ha propuesto un manual de funciones en la que se especifica puestos cargos y funciones.
- La empresa FOREDHA no cuenta con una estructura organizacional lo cual ocasiona problemas en coordinación, ejecución, y control en todas las actividades diarias, problematizando así que el empleado no aproveche y no maneje los recursos de una forma recomendable y por ello baja el rendimiento laboral, se propone una estructura acorde a la empresa.

9. Recomendaciones

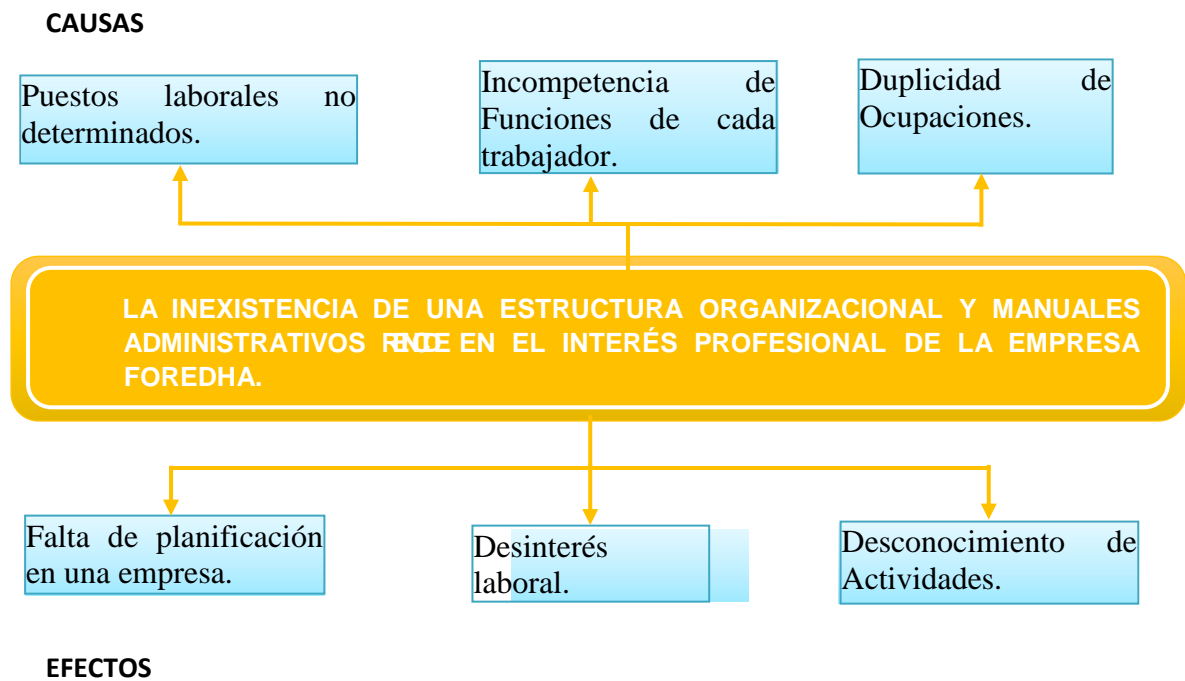
- Implementar el manual de bienvenida propuesto en el trabajo que se realizó, ya que, este juega un papel muy importante porque es la primera muestra de interés y respeto hacia ese nuevo trabajador.
- Se recomienda que se implante el manual de procedimientos, ya que este reúne los requerimientos y funciones actuales de todos los trabajadores y empleados de la empresa.
- Ejecutar el manual de funciones, porque este ayuda a identificar los puestos cargos, funciones.
- Se recomienda a la empresa FOREDHA realizar la estructura organizacional propuesta en el presente trabajo.

10. Bibliografía

- Alipoor, H., & Ahmad, K. (2017). The Effect of Organizational Structure on Employees' Job Performance in Private Hospitals of Ahvaz. *The Academy of Environmental Biology, India*.
- González, C., García, M., & Murillo, G. (2016). *Gestión de organizaciones intensivas en conocimiento*. Obtenido de Programa Editorial Universidad del Valle.:
<https://programaeditorial.univalle.edu.co/gpd-gestion-de-organizaciones-intensivas-en-conocimiento-9789587652413-6332566d99a2e.html>
- Hernandez, S. (2002). Administración. *Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México:: McGraw-Hill.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015(es)*. Obtenido de sistemas de gestión de la calidad: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. México: Prentice-Hall.
- Sánchez, F. &. (1997). *Eficiencia Organizacional*. Madrid: Díaz de Santos, S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=d3z_i6znsFUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false.

11. Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas



Anexo 2. Nómina de trabajadores y empleados

NOMINA DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS	
1.	ABAD JIMENEZ DIEGO IVAN
2.	ABAD MERINO CLAUDIO ESTEBAN
3.	AGILA MOROCHO ANDY JAVIER
4.	APOLO BLACIO MARIA JELENA
5.	CACAY CACAY SANTOS ESTEBAN
6.	CORDOVA BRAVO JEFFER ALEXANDER
7.	ESPEJO CELI ANGEL EMILIO
8.	HUANCA BRAVO JULIO VICENTE
9.	JIMENEZ JIMENEZ JOSTIN FABIAN
10.	JIMENEZ JIMENEZ PEDRO VICENTE
11.	JIMENEZ JIMENEZ WILSON JAIME
12.	JIMENEZ JIMENEZ GUIDO STALIN
13.	FARIAS ORTEGA LIMBER STEVEN
14.	MACAS ELIZALDE LUIS ANGEL
15.	MARIN PIEDRA MAURICIO ANTONIO
16.	ORDÓÑEZ SALAZAR BYRON CRISTIAN
17.	RIOS HUANCA YADIRA MARGOT
18.	RIOS MEDINA RICARDO PATRICIO
19.	TORRES SILVERIO ALEXIS EFREN
20.	VALLE VALLE HECTOR ANTONIO
21.	MENDOZA MALDONADO DARWIN JAVIER
22.	MENDOZA MALDONADO JHON NERVO
23.	VELIZ VARGAS JAHAYRA ANAHI

Anexo 3. RUC de la Empresa FOREDHA

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes
Apellidos y nombres JIMENEZ PINEDA EDGAR FORTUNATO		Número RUC 0703336750001
Estado ACTIVO	Régimen GENERAL	Artesano No registra
Fecha de registro 22/10/1998	Fecha de actualización 28/12/2022	
Inicio de actividades 12/10/1998	Reinicio de actividades 03/10/2012	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 7 / EL ORO / MARCABELI		Obligado a llevar contabilidad SI
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención SI	Contribuyente especial NO
Domicilio tributario		
Ubicación geográfica		
Provincia: EL ORO Cantón: MARCABELI Parroquia: MARCABELI		
Dirección		
Calle: ALFONSO ZAPUT Referencia: JUNTO A LA ESCUELA CIUDAD DE MARCABELI		
Medios de contacto		
Celular: 0988311054		
Actividades económicas		
<ul style="list-style-type: none"> • G47732202 - VENTA AL POR MENOR DE BALANCEADOS Y ABONOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS. • H49230101 - TODAS LAS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA, INCLUIDO EN CAMIONETAS DE TRONCOS, GANADO, TRANSPORTE REFRIGERADO, CARGA PESADA, CARGA A GRANEL, INCLUIDO EL TRANSPORTE EN CAMIONES CISTERNA, AUTOMÓVILES, DESPERDICIOS Y MATERIALES DE DESECHO, SIN RECOGIDA NI ELIMINACIÓN. • A01450101 - CRÍA Y REPRODUCCIÓN DE CERDOS. 		
Establecimientos		
Abiertos 4	Cerrados 1	
Obligaciones tributarias		
<ul style="list-style-type: none"> • 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES • 2011 DECLARACION DE IVA • 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE • ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO 		

1/2

Apellidos y nombres
JIMENEZ PINEDA EDGAR FORTUNATO

Número RUC
0703336750001

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: CATRCR2023000510183
Fecha y hora de emisión: 03 de marzo de 2023 11:57
Dirección IP: 10.1.2.143

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DOERCOC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 482 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Anexo 4. Encuesta realizada a los empleados de la empresa FOREDHA

Pregunta 1.- ¿La empresa FOREDHA dispone de una Estructura Organizacional?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Pregunta 2.- ¿Cuándo empezó a trabajar en la empresa FOREDHA, le dieron indicaciones de sus funciones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Pregunta 3.- ¿Las labores y responsabilidades se encuentran direccionadas a su puesto de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Pregunta 4.- ¿En su trabajo existen incentivos por el trabajo destacado?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Pregunta 5.- ¿Usted considera que la creación de un Manual de funciones de la empresa FOREDHA mejorara la comprensión de las actividades en su puesto de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Pregunta 6.- ¿Le han concedido cursos de capacitación de acuerdo a su área de trabajo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Pregunta 7.- ¿Conoce las normas y reglamentos de la empresa FOREDHA?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Pregunta 8.- ¿Existen mecanismos que muestren informes sobre el progreso de los resultados que obtiene la empresa FOREDHA cada cierto tiempo?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Pregunta 9.- ¿Considera usted que consta una distribución uniforme de las funciones en el área en donde se encuentra?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	52%
NO	11	48%
TOTAL	23	100%

Pregunta 10.- ¿Considera usted que dentro de la empresa FOREDHA sea necesario la elaboración un plan de capacitación para cada puesto?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

11. Describa usted las funciones que realiza en la empresa

12. ¿Cuál es el cargo de su jefe inmediato superior?

13. Tiene la empresa un organigrama estructural

11.1Entrevista realizada al gerente de la empresa FOREDHA

1.¿Su empresa tiene misión, visión y valores?

2.¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

3.¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

4.¿Cómo se designan las funciones que deben desarrollar en cada uno de los cargos?

5.¿En la empresa existe un mecanismo de control de cumplimiento de las funciones realizadas por sus empleados?

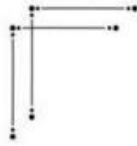
6.¿Considera usted la importancia de un manual de funciones para la empresa?

7.¿Existe incentivos para los empleados que se han destacado en el mes?

8.¿La empresa cuenta con un manual de bienvenida?

9.¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

Anexo 5. Certificado de traducción de resumen en inglés.



unl

Universidad
Nacional
de Loja



Loja, 22 de junio de 2023

Lic. Marlon Armijos Ramírez Mgs.

**DOCENTE DE PEDAGOGIA DE LOS IDIOMAS
NACIONALES Y EXTRANJEROS – UNL**

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Titulación: Estructura organizacional y manuales administrativos para la empresa Foredha del Cantón Marcabellí Provincia el Oro, periodo 2022., autoría María del Cisne Martínez Gallardo con CI: 0705377133 de la carrera en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifica en honor a la verdad y autorizo a la parte interesada hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

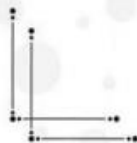
Atentamente,



Escaneado electrónicamente por:
**MARLON RICHARD
ARMIJOS RAMIREZ**

MARLON ARMIJOS RAMÍREZ
DOCENTE DE LA CARRERA PINE-UNL

1031-12-1131340
1031-2017-1905329



Educamos para Transformar

