



1859

UNL

Universidad
Nacional
de Loja

FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa de lácteos Gonzanameño de la ciudad de Gonzanamá de la provincia de Loja.

Trabajo de Integración Curricular previa a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas.

AUTORA:

Vanessa Alexandra Simancas Pinta

DIRECTORA:

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordoñez Mg. Sc.

Loja-Ecuador

2023

Certificación

Loja, 12 de julio de 2024

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Certifico:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa de lácteos Gonzanameñito de la ciudad de Gonzanamá de la provincia de Loja.**, de la autoría de la estudiante **Vanessa Alexandra Simancas Pinta** con cédula de identidad Nro. **1105245011**, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas. Una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Nacional de Loja, apruebo y autorizo su presentación para los tramites de titulación.

Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría.

Yo, **Vanessa Alexandra Simancas Pinta**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular 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:

Cédula de identidad: 1105245011

Fecha: 16 de Julio del 2024

Correo electrónico: vanessa.simancas@unl.edu.ec

Teléfono: 0959998437

Carta de autorización del trabajo de integración curricular o de titulación por parte de la autora para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.

Yo, **Vanessa Alexandra Simancas Pinta**, declaro ser autora del trabajo de integración curricular titulado: **El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa de lácteos Gonzanameñito de la ciudad de Gonzanamá de la provincia de Loja**, como requisito para optar 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 integración curricular o de titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 16 días del mes de julio del 2024.

Firma:

Autora: Vanessa Alexandra Simancas Pinta

Cédula: 1105245011

Dirección: El Portete de Nambacola, Gonzanamá

Correo electrónico: vanessa.simancas@unl.edu.ec

Celular: 0959998437

DATOS COPLEMENTARIOS:

Director del trabajo de integración curricular o de titulación: Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez Mg. Sc.

Dedicatoria.

Dedico el presente Trabajo de integración curricular a mis queridos padres, Luis Simancas y Carmita Pinta. Quienes me han brindado su amor incondicional y su apoyo constante convirtiéndose en mi mayor impulso a lo largo de este camino académico. Gracias por ser mi fuente de inspiración y por brindarme la confianza necesaria para enfrentar este desafío.

A ustedes, les debo no solo la culminación de este importante paso en mi vida, sino también cada logro que he alcanzado hasta ahora. Su sacrificio, dedicación y valores han dejado una huella imborrable en mi desarrollo académico y personal. Este logro es tanto de ustedes como mío, y lo comparto con gratitud y profundo agradecimiento.

Vanessa Alexandra Simancas Pinta

Agradecimiento.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por ofrecerme la oportunidad de realizar mis estudios. Mi agradecimiento se extiende de manera especial a todos los docentes de la carrera de Administración de Empresas, quienes generosamente han compartido sus conocimientos y experiencias, guiándome a lo largo de la carrera.

Del mismo modo, deseo extender mi profundo agradecimiento a la Ing. Janeth Soledad Gutiérrez Ordóñez, quien se desempeñó como directora de mi tesis. Su orientación, paciencia, consejos y comentarios formaron un papel fundamental en el desarrollo de mi tesis.

Quiero extender mi agradecimiento a mis queridos padres, quienes han sido una base esencial a lo largo de mi carrera. Gracias a su respaldo constante, tanto emocional como financiero, he podido perseguir mis metas académicas.

Vanessa Alexandra Simancas Pinta

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Índice de anexos	xii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	7
4.1. Marco referencial.....	7
4.2. Marco Conceptual.....	8
4.3. Marco Teórico.....	10
4.3.1. Antecedentes históricos de la administración	10
4.3.2. Concepto de administración	13
4.3.2.1. Características de la administración	13
4.3.2.2. Importancia de la administración	14
4.3.3. Empresa.....	14
4.3.3.1. Clasificación de las empresas.....	15
4.3.4. Teorías del proceso administrativo.....	18
4.3.5. Proceso administrativo	20
4.3.5.1. Planeación.....	22
4.3.5.2. Organización.....	25
4.3.5.3. Dirección.	32
4.3.5.4. Control.....	39
4.3.6. Sostenibilidad empresarial	41
4.3.6.1. Dimensiones de la sostenibilidad.	42
4.3.6.2. Indicadores de sostenibilidad.....	43
4.3.6.3. Cadena de valor láctea	45
4.3.6.4. Regulaciones y normativas.....	47
4.3.6.5. Gestión ambiental.	48

4.3.6.6.	Responsabilidad social corporativa.....	48
4.3.6.7.	Certificados y sellos de sostenibilidad industria láctea.....	49
4.3.6.8.	Innovación y tecnología sostenible.....	50
4.3.6.9.	Cultura organizacional sostenible.....	51
5.	Metodología.....	53
5.1.	Área de estudio.....	53
5.2.	Procedimiento.....	53
5.2.1.	Enfoque de la investigación.....	53
5.2.2	Método.....	53
5.2.3.	Diseño de la investigación.....	54
5.2.4.	Tipo de investigación.....	54
5.2.5.	Técnicas.....	54
5.2.6.	Población.....	54
5.2.7.	Muestra.....	55
5.2.9	Procesamiento y análisis de datos.....	55
6.	Resultados.....	56
6.1.	Resultados de la entrevista al gerente de la empresa.....	56
6.2.	Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa.....	60
7.	Discusión.....	85
8.	Conclusiones.....	131
9.	Recomendaciones.....	132
10.	Bibliografía.....	133
11.	Anexos.....	141

Índice de tablas

Tabla 1	Referencia 1: “Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas ..	7
Tabla 2	Referencia 2: “El proceso administrativo de la empresa Licores.....	7
Tabla 3	Referencia 3: “El Proceso Administrativo para la sostenibilidad.....	8
Tabla 4	Referencia 4: “El proceso administrativo para la sostenibilidad.....	8
Tabla 5	Clasificación de las MIPYMES.....	17
Tabla 6	Clasificación MIPYMES por activos totales.....	17
Tabla 7	Proceso administrativo en los niveles de la empresa.....	21
Tabla 8	Signos convencionales.....	30
Tabla 9	Sistema de indicadores de desarrollo sostenible.....	44
Tabla 10	Indicadores según interrelación de subsistemas.....	45
Tabla 11	Población.....	54

Tabla 12 Misión y Visión empresarial.....	60
Tabla 13 Objetivos de la empresa.....	61
Tabla 14 Políticas, reglamentos y valores de la empresa	62
Tabla 15 Valores fundamentales.....	62
Tabla 16 Reglamento interno	63
Tabla 17 Organigrama estructural	64
Tabla 18 Conoce a su jefe inmediato superior	65
Tabla 19 Conocimientos, habilidades y destrezas	66
Tabla 20 Manual de bienvenida	67
Tabla 21 Manual de Funciones.....	68
Tabla 22 Evaluaciones al personal	69
Tabla 23 Áreas adecuadas	70
Tabla 24 Instalaciones seguras y en buen estado	70
Tabla 25 Jefe un buen Líder	71
Tabla 26 Clase de líder	72
Tabla 27 Características del jefe inmediato.....	73
Tabla 28 Comunicación.....	74
Tabla 29 Canales de comunicación	75
Tabla 30 Motivación.....	76
Tabla 31 Toma de decisiones.....	77
Tabla 32 Ambiente laboral	78
Tabla 33 Supervisan los elementos necesarios.....	79
Tabla 34 Entrada y salida de los empleados.....	80
Tabla 35 Control que aplican en la empresa.....	81
Tabla 36 Actividades administrativas idóneas.....	82
Tabla 37 Prácticas de iniciativas sostenibles.....	83
Tabla 38 Fase de planeación.....	87
Tabla 39 Fase de organización.	88
Tabla 40 Fase de dirección.	89
Tabla 41 Fase de control.....	90
Tabla 42 Estructura de la propuesta del proceso administrativo	91
Tabla 43 Reglamento interno de la empresa	96
Tabla 44 Manual de funciones del Gerente general	100
Tabla 45 Manual de funciones de la Secretaria.....	101
Tabla 46 Manual de funciones de la Contadora	102

Tabla 47 Manual de funciones del Jefe de producción	103
Tabla 48 Manual de funciones del operario	104
Tabla 49 Manual de funciones del Jefe de marketing	105
Tabla 50 Manual de funciones del Vendedor	106
Tabla 51 Manual de funciones del Conductor.....	107
Tabla 52 Manual de procedimiento para el reclutamiento y selección del personal..	109
Tabla 53 Manual de procedimiento de ventas	111
Tabla 54 Manual de proceso de almacenamiento.....	113
Tabla 55 Manual de procedimiento de venta.....	115
Tabla 56 Plan de comunicación para la empresa de lácteos “Gonzanameñito”	118
Tabla 57 Presupuesto referencial.....	120
Tabla 58 Plan de capacitación.	122
Tabla 59 Diseño de mejora para problemas detectados	124
Tabla 60 Indicadores de control de procesos	125
Tabla 61 Presupuesto de la propuesta.....	130

Índice de figuras

Figura 1 Proceso administrativo como sistema abierto.....	21
Figura 2 Niveles de planeación	25
Figura 3 Organigrama Vertical	28
Figura 4 Organigrama Horizontal	28
Figura 5 Organigrama Circular	29
Figura 6 Organigrama Mixto.....	29
Figura 7 Diagrama de procedimientos	31
Figura 8 Etapas de dirección	33
Figura 9 Tipos de motivación.....	34
Figura 10 Pirámide de Maslow	35
Figura 11 Tipos de comunicación	37
Figura 12 Ciclo de Deming	41
Figura 13 Cadena de valor	46
Figura 14 Cadena de valor lácteo	47
Figura 15 Ubicación geográfica de la ciudad de Gonzanamá.....	53
Figura 16 Misión y Visión empresarial	60
Figura 17 Objetivos de la empresa.....	61
Figura 18 Políticas, reglamentos y valores de la empresa.....	62

Figura 19	Valores fundamentales	63
Figura 20	Reglamento Interno.....	64
Figura 21	Organigrama estructural.....	65
Figura 22	Conoce a su jefe inmediato superior	66
Figura 23	Conocimientos, habilidades y destrezas	67
Figura 24	Manual de bienvenida	68
Figura 25	Manual de Funciones	68
Figura 26	Evaluaciones al personal.....	69
Figura 27	Áreas adecuadas.....	70
Figura 28	Instalaciones seguras y en buen estado.....	71
Figura 29	Jefe un buen Líder.....	72
Figura 30	Clase de líder	73
Figura 31	Características del jefe inmediato	74
Figura 32	Comunicación	75
Figura 33	Canales de comunicación.....	76
Figura 34	Motivación	77
Figura 35	Toma de decisiones	78
Figura 36	Ambiente laboral.....	79
Figura 37	Supervisan los elementos necesarios	80
Figura 38	Entrada y salida de los empleados	81
Figura 39	Control que aplican en la empresa.....	81
Figura 40	Actividades administrativas idóneas.....	82
Figura 41	Prácticas de iniciativas sostenibles	83
Figura 42	Marca de la empresa “Gonzanameñito”	91
Figura 43	Presentación del queso.....	92
Figura 44	Presentación del Yogurt de frutas	93
Figura 45	Macro localización.....	94
Figura 46	Micro localización	94
Figura 47	Organigrama jerárquico de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”	98
Figura 48	Organigrama Funcional de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”.....	99
Figura 49	Flujograma de procedimiento para el reclutamiento y selección	110
Figura 50	Proceso de compra	112
Figura 51	Proceso de almacenamiento.....	114
Figura 52	Proceso de venta	116
Figura 53	Procedimiento general de la empresa Gonzanameñito	117

Figura 54 Aspectos a evaluar en empleados.....	120
Figura 55 Entrevistas a empleados para identificar problemas.....	121
Figura 56 Biométrico	123
Figura 57 Ecuaplastic	127
Figura 58 Reciclaje en envases plásticos	127
Figura 59 Sellos de calidad.	128
Figura 60 Charlas sobre la sostenibilidad.	129
Figura 61 Envase retornable.....	129

Índice de anexos

Anexo 1 Guía de observación	141
Anexo 2 Entrevista al gerente de la empresa de lácteos Gonzanameñito	143
Anexo 3 Encuesta a los trabajadores de empresa de lácteos Gonzanameñito.....	148
Anexo 4 Certificado de la traducción del Resumen	153

1. Título

El Proceso Administrativo para la sostenibilidad de la empresa de lácteos Gonzanameñito de la Ciudad de Gonzanamá de la provincia de Loja.

2. Resumen

El presente proyecto tiene como finalidad central elaborar una propuesta sobre el "Proceso administrativo para la Sostenibilidad de la Empresa de lácteos Gonzanameñito ". Su propósito es brindar una propuesta que eleve tanto la eficiencia y la eficacia de la empresa como la del equipo humano, con el objetivo de lograr la sostenibilidad de la empresa en el mercado. La investigación con un fundamento teórico que abarca las variables esenciales: proceso administrativo y sostenibilidad. La metodología de la investigación tiene un enfoque de estudio cualitativo, de carácter descriptivo, empleando el método inductivo, se aplicó herramientas de recolección de información, como la entrevista que estuvo estructurada por 31 preguntas dirigidas al Gerente, relacionadas con los aspectos del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. Además, se aplicaron cuestionarios con un banco de 26 preguntas a los 10 trabajadores de la empresa. Estas respuestas permitieron analizar la situación actual de la organización, aportando una perspectiva más amplia sobre la gestión de la empresa Gonzanameñito. Los resultados más importantes revelaron que el gerente propietario opera sin una planificación establecida, lo que conlleva a la ausencia de filosofía empresarial, en la organización careciendo de organigramas y manuales, en la parte de la dirección de la empresa no posee planes de capacitación y motivación, además el proceso de comunicación se caracteriza por ser informal y por último en el control se observó la falta de sistemas de control. Es decir que el proceso administrativo empleado no es el apropiado y que existe una carencia de conocimiento teórico en la gestión administrativa. Evidenciando esto se elaboró una propuesta que tiene el valor económico de 2.193,64\$ para su implementación.

Palabras clave: Análisis, empresa, proceso administrativo, sostenibilidad

2.1.Abstract

The main purpose of this project is to elaborate a proposal on the “Administrative Process for the Sustainability of Gonzanameñito Dairy Company”. Its purpose is to provide a proposal that raises both the efficiency and effectiveness of the company and the human team, with the objective of achieving the company's sustainability in the market. The research has a theoretical foundation that covers the essential variables: administrative process and sustainability. The research methodology has a qualitative study approach, descriptive in nature, using the inductive method, information gathering tools were applied, such as the interview that was structured by 31 questions addressed to the Manager, related to the aspects of the administrative process: planning, organization, direction and control. In addition, questionnaires with a bank of 26 questions were applied to the 10 employees of the company. These responses made it possible to analyze the current situation of the organization, providing a broader perspective on the management of “Gonzanameñito” company. The most important results revealed that the owner manager operates without an established planning, which leads to the absence of business philosophy, in the organization lacking organization charts and manuals, in the management part of the company does not have training and motivation plans, also the communication process is characterized by being informal and finally in the control was observed the lack of control systems. In other words, the administrative process used is not appropriate and there is a lack of theoretical knowledge in administrative management. Evidencing this, a proposal was elaborated with an economic value of \$2,193.64 for its implementation.

Key words: Analysis, company, administrative process, sustainability.

3. Introducción

El proceso administrativo es vital en una empresa porque proporciona la estructura y las herramientas necesarias para organizar eficientemente los recursos, tomar decisiones informadas, coordinar actividades, controlar el desempeño y adaptarse a los cambios del entorno empresarial, lo que contribuye al éxito y la supervivencia de la organización. Según Cedeño et al (2019) indica que: “La administración se orienta a la transformación de las estructuras de las organizaciones, donde se desarrollan relaciones entre personas, objetos e instrumentos con el fin de producir comunicación e interacción para cumplir con las metas y resultados establecido” (pp. 191-200). Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) han adquirido una gran relevancia en numerosos países. Existe un creciente interés en fomentar y fortalecer estas entidades, pues desempeñan un papel fundamental. Es crucial analizar cómo se desarrollan los diferentes aspectos de la gestión empresarial, como la planificación, la organización, la dirección y el control, ya que estos desempeñan un papel crucial en el avance y progreso de estas organizaciones.

En el contexto empresarial, el funcionamiento fundamental de una estructura organizativa gira en torno a las labores desempeñadas por el personal administrativo, que también se identifica como oficinistas. Estos individuos desempeñan una gama diversa de funciones administrativas en áreas como atención al cliente, contribuyendo significativamente a la operación integral.

Existen diversos estudios que han abordado esta temática, revelando patrones comunes, desafíos recurrentes y estrategias efectivas para mejorar la administración y sostenibilidad de las empresas. Flores (2015) en su investigación “Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega” identifica que el proceso administrativo se realiza de forma parcial; se identificaron pobres conocimientos administrativos y se propusieron estrategias para mejorar el proceso. Por otro lado, Lima (2022) en su trabajo “El proceso administrativo de la empresa Licores Guanchicoco del Cantón el Carmen-Provincia de Manabí” encontró que la empresa carece de base filosófica, estructura organizacional, manuales administrativos, plan de capacitación y motivacional. Se propusieron estrategias administrativas. En cuanto a Saca (2022) en su estudio “El Proceso Administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma, evidenció carencia de herramientas básicas del proceso administrativo y una aplicación empírica de la administración. Jara (2022) en su trabajo “El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa “GRAMERÍA”” observó la falta de

un proceso administrativo plenamente establecido, y se propuso un proceso administrativo para mejorar los procesos de la empresa.

En virtud de lo expuesto anteriormente, el propósito central de esta investigación se enfoca en la formulación de una propuesta del "**Proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa de lácteos Gonzanameñito**", la empresa se encuentra ubicada en la provincia de Loja, en el cantón de Gonzanamá. Esta propuesta ayudará a impulsar el crecimiento de la empresa, En consecuencia, esto contribuirá de manera directa a la sostenibilidad general de la organización.

Para ello se establecieron los siguientes objetivos:

- ✓ Identificar la fundamentación teórica que se aplicará para el diseño del proceso administrativo.
- ✓ Realizar un análisis interno para la empresa de lácteos el Gonzanameñito que permitan identificar el problema de estudio.
- ✓ Diseñar una propuesta del proceso administrativo para la empresa de lácteos el Gonzanameñito.

Con ello la investigación sigue la siguiente estructura: **resumen**, que da a conocer el propósito de la investigación y sus principales hallazgos, **introducción** que muestra de manera clara y precisa aspectos que se abordan en la investigación, **marco teórico** que abarca un marco referencial, conceptual y bases teóricas, explorando los aspectos esenciales y las características de cada fase del Proceso Administrativo, así como de la sostenibilidad.

En cuanto a la **metodología** el enfoque de la investigación es cualitativo en este estudio, se llevaron a cabo entrevistas con el gerente y encuestas al personal de la empresa, con el propósito de obtener una perspectiva integral del funcionamiento de la empresa.

Los **resultados** se presentan en forma de cuadros, gráficos y resúmenes significativos derivados de la investigación, en línea con las cuatro fases del proceso administrativo. Estos resultados permitieron identificar hallazgos claves, como la carencia de planificación, lo que conlleva a la ausencia de una filosofía institucional, objetivos, organigramas, manuales, planes de capacitación y motivación.

La sección de **discusión** propone el Proceso Administrativo en sus fases: planificación, organización, dirección y control, para su implementación en la empresa Gonzanameñito.

Las **conclusiones** engloban las observaciones relacionadas con cada objetivo establecido, destacando los aspectos más sobresalientes que emergieron durante la realización de este estudio. Entre estas, destaca el hallazgo de que la empresa no sigue prácticas

administrativas establecidas y carece de comprensión sobre cómo llevarlas a cabo. Por lo tanto, la empresa no cumple con ninguna de las cuatro etapas del proceso administrativo.

Finalmente, las **recomendaciones** ofrecen directrices y sugerencias dirigidas al gerente y al equipo de trabajo de la empresa, con el fin de aplicar la propuesta desarrollada.

Esta investigación incluye **referencias bibliográficas y anexos**, que indican las fuentes consultadas durante el proceso de investigación

Cabe relucir que la razón fundamental para llevar a cabo este proyecto radica en la situación actual en la que se encuentra la empresa Gonzanameñito, la cual se dedica a la producción, venta y comercialización de productos lácteos. En este momento, la empresa enfrenta una carencia en la administración de sus procesos internos. Esta falta de una gestión administrativa efectiva ha llevado a la empresa a carecer de un marco de referencia que oriente sus acciones y evalúe la eficiencia y eficacia de su funcionamiento. Como resultado de esta problemática, la empresa no está aplicando de manera adecuada el proceso administrativo, lo que a su vez está obstaculizando el logro de los objetivos que se ha propuesto. Esta situación está impactando negativamente en la eficiencia de la empresa y en su capacidad para competir en el mercado.

4. Marco teórico.

4.1. Marco referencial

Tabla 1

Referencia 1: “Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega”

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Internacional: “Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega”, Matagalpa-Nicaragua”						
Flores (2015)	Tesis de posgrado Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua	Analizar el proceso Administrativo y gestión empresarial de la Cooperativa de Productos de Alimentos Básicos RL, durante el periodo 2010-2013.	Descriptivo - no experimental	El tipo de muestreo por conveniencia no probabilístico	Revisión documental, observación directa y entrevistas	El proceso administrativo se realiza de forma parcial Pobres conocimientos administrativos Se plantearon estrategias para mejorar el proceso administrativo

Nota. Datos obtenidos del “Proceso Administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega” de Flores (2015), Tesis de posgrado, Universidad Autónoma de Nicaragua, elaborado por la autora.

Tabla 2

Referencia 2: “El proceso administrativo de la empresa Licores Guanchicoco del Cantón el Carmen-Provincia de Manabí”

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Nacional: “El proceso administrativo de la empresa Licores Guanchicoco del Cantón el Carmen-Provincia de Manabí”						
Lima (2022)	Tesis pregrado Universidad Nacional de Loja	Diseñar el proceso administrativo que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa Licores Guanchicoco del cantón El Carmen”	Descriptivo simple	El tipo de muestreo por conveniencia no probabilístico	Entrevista dirigida al gerente de la empresa y la encuesta dirigida a los trabajadores.	No cuenta con base filosófica, estructura organizacional, manuales administrativos, plan de capacitación ni motivacional Se planteó una serie de estrategias administrativas

Nota. Datos obtenidos del “El proceso administrativo de la empresa Licores Guanchicoco del Cantón el Carmen-Provincia de Manabí” de Lima (2022), Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja.

Tabla 3

Referencia 3: “El Proceso Administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma”

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Regional: “El Proceso Administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma”						
Saca (2022)	Tesis pregrado Universidad Nacional de Loja	Elaborar la propuesta del proceso administrativo para la empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma	Descriptivo	El tipo de muestreo por conveniencia no probabilístico	Entrevista dirigida al gerente de la empresa y la encuesta dirigida a los trabajadores.	Carencia de herramientas básicas del proceso administrativo. Aplicación de la administración de manera empírica

Nota. Datos obtenidos del “El Proceso Administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del Cantón Zaruma” de Saca (2022), Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja, elaborado por la autora.

Tabla 4

Referencia 4: “El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa “GRAMERÍA”

Autor y Año	Fuente	Objetivos	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
Local: “El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa “GRAMERÍA”						
Jara (2022)	Tesis pregrado Universidad Nacional de Loja	Evaluar el Proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Grameria, en la ciudad de Loja”	Descriptivo simple	El tipo de muestreo por conveniencia no probabilístico	Entrevista dirigida al gerente de la empresa y la encuesta dirigida a los trabajadores.	No Cuenta con un proceso administrativo plenamente establecido. Se plantea un proceso administrativo para mejorar los procesos de la empresa

Nota. Datos obtenidos de “El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa “GRAMERÍA” de Jara (2022), Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja, elaborado por la autora.

4.2. Marco Conceptual

En este apartado describiremos los conceptos más relevantes que permitan un mayor entendimiento en la presente investigación:

Administración: Analizando la conceptualización de administración, (López et al., 2019) afirma que “la administración asume la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales” (p. 24), una administración adecuada adapta a las empresas a los cambios

tecnológicos y al desarrollo de nuevos procesos, ya que sin la administración los países no podrían desarrollarse y las empresas subsistir.

Empresa: se entiende como definición de empresa, a una organización, institución o industria, que se dedican a realizar actividades que tienen fines económicos y comerciales, con el fin de satisfacer las necesidades de tanto bienes y servicios de los demandantes o compradores, a su vez debe proveer y continuar con productividad comercial, así como sus inversiones (Baque et al., 2020). Es decir, es una entidad que es la encargada de proveer tanto servicios o productos a un público, en relación a su demanda. Para que una empresa sea funcional debe contar con recursos materiales, técnicos, financieros y humanos.

Mypes: las bases teóricas de las Mypes, indican que es una actividad económica, que es administrada por una persona natural o jurídica, segregada por una organización o gestión empresarial, que se encarga de desarrollar distintas actividades como extracción, transformación, producción y la comercialización de los bienes o la prestación de servicios (Alvarado y Angulo, 2019). Se las entiende como micro y pequeña empresa, la cual está formada por personas jurídicas o naturales, para denominarse Mypes deben estar comprendidas por un mínimo de trabajadores y con una cantidad límite del monto de facturación.

Objetivos: la definición de objetivos, es la acción de buscar respuestas a una o varias interrogantes, mediante la implementación de procesos científicos, que son los encargados de incrementar el nivel de confiabilidad de que la información recopilada sea la apropiada y de respuesta a las interrogantes planteadas (Espinoza E. , 2020). Entonces, el objetivo posee la intención de que el investigador pueda lograr sus resultados dentro de una investigación, así como lo que realizara con el problema encontrado dentro del estudio.

Estrategia: conceptualizando, se la entiende como un plan que permite la asignación de acciones que se deben seguir entre una o más personas para el cumplimiento de un propósito, el cual se orienta aspectos competitivos y prácticas para una empresa. También, es considerado un patrón en donde los líderes de empresas detallan directrices para el desarrollo de un plan de acción que todos en la organización deben seguir (Cardona et al., 2019). Dentro del contexto empresarial, la estrategia es usada como un medio para la organización y dirección de las empresas, la cual permite orientarlos y para una adecuada gestión.

Diagnóstico: se considera que, es un proceso de averiguar cómo ha funcionado o está funcionando una empresa, además, se encarga de recolectar información necesaria para diseñar las intervenciones que se deben realizar. Con este proceso le permite al profesional o gerente empresarial tomar decisiones centradas en el diagnóstico para implementar mejoras (Huilcapi

y Gallegos, 2020). Un diagnóstico empresarial es aplicado para indagar sobre la situación de una entidad, es decir, para conocer si está se encuentra en buen estado o está en mal estado, para luego implementar las mejoras necesarias.

Productividad: la definición se centra en la eficiencia sobre el uso de los insumos durante el proceso productivo y se mide por medio de la cantidad de bienes o producción que se ha obtenidos de los factores productivos (trabajo y capital) (Meller, 2019). Entonces, se relaciona con la cantidad de productos que se ha obtenidos de un sistema productivo, significando una relación entre los resultados y el tiempo empleado.

Eficiencia: es una sub dimensión del uso de los recursos, en donde considera indicadores como: tiempo de entrega, gestión del inventario, % de compras por medio de convenios o alianzas, costos de calidad, tiempo y la optimización del proceso productivo (Meller, 2019). Es decir, es el cumplimiento de los objetivos a un menor costo, significando una buena relación entre los ingresos y gastos.

Eficacia: es la capacidad que poseen las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos, incluye la eficiencia y factores del entorno donde se desarrolla. La eficacia es la capacidad que poseen las organizaciones para poder satisfacer al cliente, de modo que, se logra identificar cuáles son las necesidades y expectativas del producto o servicio (García y Cazallo, 2019). Es considerada la capacidad que posee una empresa para lograr satisfacer al cliente por medio de sus productos o servicios.

Sostenibilidad: Las sostenibilidades empresariales se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés, también puede considerarse como una medida de la eficiencia operativa y que medidas proactivas en el medio ambiente pueden producir ganancias en el largo plazo. (Garzón Castrillon & Ibarra Mares, 2014).

4.3. Marco Teórico

4.3.1. Antecedentes históricos de la administración

A inicios de la época primitiva, cuando el hombre comenzó a realizar sus trabajos de forma grupal, se dio paso a la administración, como una asociación que tenía como propósito la participación de las personas. Conforme se descubrió la agricultura el hombre empezó a ser sedentario, dando paso a tener que coordinar sus esfuerzos de una manera más apropiada, aplicaron formas de administración en la agricultura.

Luego, con las grandes civilizaciones durante (2150 a.C -500 a.C) en la Mesopotamia y en Egipto, la sociedad empezó a dividirse por distintas clases sociales. En él (Código de

Hammurabi, 1728), Ley 229: Si un arquitecto hizo una casa para otro, y no la hizo sólida, y si la casa que hizo se derrumbó y ha hecho morir al propietario de la casa, el arquitecto será muerto (Código de Hammurabi, 1728, p. 25). Se puede evidenciar como en esa época era importante tener una máxima productividad, significando que los proyectos de construcción requerían de una gran cantidad de hombres, que sean especializados en su trabajo; esta situación originó que se desarrollaran formas de organización, empleando especificaciones y procesos de administración que sean más eficientes.

Así mismo, durante la antigüedad grecolatina (500 a.C-400 d.C), en Grecia se originó la cuna de la civilización occidental, es un ejemplo que situación como se dio paso a la administración. En este lugar, surgió la democracia, la filosofía, la medicina, historia, entre otros avances del Occidente. La administración se presenta con la supervisión del trabajo y el castigo a los trabajadores. Centrando a la parte de la organización de las iglesias católicas como los encargados de estructurar la administración (Jara, 2022). Esto significa que gran parte de los modelos de administración se han fundamentado por la organización que se han realizado dentro de las iglesias y por parte del ejército.

Después, en la edad media (400-1400), la administración estuvo sujeta al feudo, es decir, a los criterios del señor feudal, el cual era el encargado de controlar la producción del siervo. En esta época, aparecieron los talleres, los gremios, las distintas formas de organización y de administración, dándole paso a que los comerciantes sirvieran como intermediarios entre productor y consumidor, ejerciendo la movilización entre distintas regiones, así nació la necesidad de ser más específicos para suministrar, establecer garantías y otras acciones que permitieron la administración en aquella época. Los encargados eran los gremios, seguían las normas administrativas, eran las encargadas de administrar los materiales, el proceso y controlar el producto terminado. El proceso de envío de mercancías se realizaba con un estricto control, ya que la parte del gremio no se querían ver perjudicados por resultados negativos en los productos. (Jara, 2022).

En la edad moderna con el renacimiento y reforma (1400-1700), dio paso al capitalismo comercial y el trabajo que era asalariado, se lograron fortalecer los gremios y así los talleres continuaron funcionando como una parte principal de las empresas. En esta edad, los sistemas de administración y los estilos de liderazgo que se aplicaron continuaron con las mismas características de la anterior. (Jara, 2022).

Continuando con la revolución industrial (1700-1900), descubrieron varios inventos, como la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y se generaron cambios en los

procesos de producción. Debido a la complejidad de los trabajos, debieron considerar especialistas y administradores que eran los encargados de atender todos los problemas relacionados con la fábrica. Durante esta época, la revolución industrial está en pleno auge, ya que existía la producción en serie, el trabajo más especializado, los problemas en la fabricación de producto y la propia administración fueron más complejos y con un nivel alto de intensidad para la maquinaria, por tanto, el valor artesanal disminuyó, esto dio pautas para que empezaran a incluirse los intermediarios, entre el dueño y el operador. (Jara, 2022).

Finalmente, en el siglo XX los avances tecnológicos e industriales, permitieron que todos los procesos sean más automáticos. Desde este siglo surge la administración científica, en donde el autor Frederick Winslow Taylor, menciona 5 principios de la administración; desde entonces, varios autores se dedicaron a realizar estudios sobre dicha disciplina, surgiendo enfoques y teorías de administración (Ospina y Ospina, 2019). Taylor, realizó grandes aportaciones para la administración científica y sobre la ingeniería industrial, de tal manera que, mejoro significativamente la administración de la producción de bienes y servicios, se lo considera a nivel científico y académico como el padre de la administración. Por su parte, Henry Ford fue el encargado de sistematizar la producción a través de líneas de ensamble y la clasificación de los productos de forma aceptable y no aceptable, originando la aparición de un departamento que se encargada del control de calidad en las empresas. Luego, con la utilización de los métodos estadísticos dentro de las actividades de inspección y con la introducción de los gráficos de control que fueron realizados por Walter Schewart en 1931, los cuales constituyeron un avance significativo, ya que no solo se centraban en inspeccionar a los productos que ya estén fabricados, sino el poder evitar que se fabriquen artículos que sean defectuosos. (Ospina y Ospina, 2019)

En el siglo XXI, aparecieron nuevos avances tecnológicos y científicos, primero la globalización de la economía a nivel mundial, la creación de muchas empresas con actividades diferentes, muchos científicos formaron sus propios estilos para la gestión administrativa, por la aparición de las plantas robotizadas, donde la mano de obra bajo y las maquinarias eran las encargadas de realizar los trabajos. Toda esta situación dentro de la administración permitió que se logre la competitividad (Jara, 2022).

4.3.2. *Concepto de administración*

La conceptualización según diversos autores indica:

Según Ruiz (2017) “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos” (p.69)

Según Cedeño et al (2019) indica que: “La administración se orienta a la transformación de las estructuras de las organizaciones, donde se desarrollan relaciones entre personas, objetos e instrumentos con el fin de producir comunicación e interacción para cumplir con las metas y resultados establecido” (pp. 191-200)

La administración es un proceso que se encarga de planificar, dirigir y controlar todos los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de conocimiento que tienen una empresa, con el propósito de obtener un beneficio posible, esto dependerá de los objetivos que desea conseguir la organización. Esta ciencia es la encargada de perseguir que la empresa cumpla sus objetivos institucionales, mediante un esfuerzo del personal humano.

4.3.2.1. **Características de la administración**

Las características de la administración de acuerdo a Mogollón (2020) están centradas en las siguientes:

Universalidad: se trata de un fenómeno administrativo que se genera donde existe un organismo social, ya que debe existir la coordinación sistemática de los medios. Debido que la organización se produce por el mismo estado, ejercito, o la empresa en la sociedad. (Mogollón, 2020)

Especificidad: cuando la administración está acompañada por otros fenómenos de distinta índole, el fenómeno administrativo se vuelve específico y se diferencia a los que acompaña. (Mogollón, 2020)

Unidad temporal: está separada por etapas, fases y elementos del fenómeno que es administrativo, ya que este es único, ya que en los distintos momentos de vida se genera, puede ser en mayor o menor grado, involucrando todos o la mayor parte de los elementos de la administración. (Mogollón, 2020)

Unidad Jerárquica: es la que participa en los distintos grados y modalidades de una misma administración. (Mogollón, 2020)

Valor instrumental: se trata de un medio para poder alcanzar un propósito, es útil dentro de los organismos sociales ya que sirven como un medio para cumplir eficientemente con los objetivos establecidos. (Mogollón, 2020)

Amplitud de ejercicio: es aplicado a los distintos niveles de un organismo, como: los presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, entre otros. (Mogollón, 2020)

Interdisciplinarietà: es cuando la administración logra hacer uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que se relacionan con la eficiencia dentro del trabajo, como las matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, psicología, filosofía, antropología, entre otras. (Mogollón, 2020)

Flexibilidad: se trata de los principios y técnicas administrativas. (Mogollón, 2020)

4.3.2.2. Importancia de la administración

Para García (2021) *“La administración es uno de los medios más importantes que tiene el ser humano para poder satisfacer sus necesidades tanto de manera individual como en sociedad”* (p. 3). Esto debido a que el ser humano debe saber organizarse para poder vivir en la sociedad, esto los orienta a tener que formar grupos de trabajo para el desarrollo de actividades que estén encaminadas al cumplimiento de sus objetivos.

La importancia de la administración se da donde existe un organismo social; el éxito de un buen organismo dependerá de la buena administración y solo por medio de está, los elementos humanos y materiales funcionaran; para empresas con un volumen de ingresos altos y con un personal grande, la administración técnica y la científica es de vital importancia, ya que por magnitud y nivel complejidad de todos sus procesos, no se podría efectuar una administración técnica; para que las empresas pequeñas y para las medianas puedan competir con otras, se debe mejorar la administración, una mejor organización, coordinación de todos los elementos que involucran la empresa como la maquinaria, el mercado, la mano de obra, entre otras cosas que son necesarias para competir y que las grandes empresas la poseen; la elevada productividad es una de las preocupaciones de gran importancia para la parte económica social, una correcta administración empresarial permitirá que la parte económica social sea eficiente y productiva; la administración también es importante para los países en desarrollo ya que se debe mejorar la calidad de su administración, para crear la capitalización, desarrollar calificación para los empleados o trabajadores, vuelve más eficiente y coordina los elementos como un punto de referencia en el desarrollo (Cortés, 2021).

4.3.3. Empresa

La empresa es definida por Mero (2018) como una organización que posee una serie de recursos económicos, maquinaria y talento humano que al combinarlo crea una actividad de producción de bienes o servicios para ser comercializados dirigiéndose a satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores con la finalidad de obtener ganancias.

4.3.3.1. Clasificación de las empresas.

Las empresas tienen diferentes clasificaciones las cuales son caracterizadas por el número de trabajadores, tamaño o actividad económica.

Clasificación de la empresa sector económico

Las empresas están ligadas a los sectores productivos los cuales son identificados por diferentes características y actividades económicas que aportan a la economía de una nación. Esta clasificación de acuerdo a Quimis (2021) abarca los siguientes sectores:

Sector primario: Este sector se caracteriza por la realización de sus diferentes actividades económicas y productivas ligadas a la extracción de materia prima de la naturaleza, esto hace referencia a las actividades de la agricultura donde se trabaja en la tierra para sembrar y cosechar alimentos. Del mismo modo están las actividades de la comercialización de madera donde se extraen los árboles de la naturaleza para comercializarlos como materia prima para diferentes fines, en esta misma línea se encuentran el resto de actividades de explotación de recursos renovables y no renovables. (Quimis, 2021)

Sector secundario: Se describe a este sector como el transformador de las materias primas obtenidas en las actividades de extracción, este se caracteriza por el valor agregado y la fuerza de trabajo que se emplean para obtener un determinado producto, ejemplo de esto es la madera donde se utiliza ingenio, herramientas, junto con otros materiales para elaborar un juego de muebles, comedor, escritorio y demás, siendo esto replicado en otras actividades productivas.

Sector terciario: Este sector se caracteriza por ser un complemento de los sectores anteriores utilizando las mercaderías para realizar la compra, venta y distribución de los productos hasta llegar al consumidor final. Las actividades que se realizan de manera específica es el transporte, la promoción de productos, la comunicación con la finalidad de consumir el inventario producido y adquirido para obtener rentabilidad. (Quimis, 2021)

Sector cuaternario: La característica principal de este sector es el análisis de la información donde convergen los avances tecnológicos para crear las telecomunicaciones, la robótica, la consultoría la educación. La innovación es el eje central en este sector, lo que permite mejorar las modalidades del comercio de las empresas. (Quimis, 2021)

Clasificación de la empresa por su actividad económica

Abordando de manera general, se puede categorizar a las organizaciones por su actividad económica donde Andrade (2017) propone lo siguiente:

Industriales: Se caracterizan por extraer materia prima y convertirlas en productos, dentro de estas empresas se encuentra la siguiente sub clasificación:

- **Extractivas**, su actividad se basa en la explotación de recursos naturales renovables y no renovables, ejemplo de estos son las empresas agrícolas, mineras, petroleras, minera, material pétreo, etc. (Andrade, 2017)
- **De transformación o manufactura**, se encargan de procesar y transformar los diferentes materiales obtenidos en bruto. Dentro de este segmento se encuentran los bienes de consumo, los cuales están dirigidos a satisfacer las necesidades de las personas como los productos alimenticios, vestimenta, etc. También se producen los bienes de producción, encargados de brindar diferentes productos como herramientas, maquinarias, productos químicos para realizar diferentes procesos de trabajo. (Andrade, 2017)

Comerciales: Esta modalidad de empresas se encarga de la compra y venta de productos teniendo un papel de intermediario entre el productor y los consumidores, dentro de este segmento están las siguientes:

- **Autoservicio:** Son empresas que ofertan una variedad de productos al público para su consumo, son de tamaño grande como los supermercados, hipermercados, almacenes y tiendas departamentales.
- **Comercializadoras:** Se dedica a comprar y vender diferentes productos elaborados dentro del mercado nacional e importados.
- **Mayoristas:** Son empresas de compra y venta de mercadería en grandes volúmenes para posteriormente venderlas a los minoristas y el público en general.
- **Minoristas:** Se encargan de vender los diferentes productos al menudeo de acuerdo a las necesidades de los consumidores.
- **Comisionistas:** Se encargan de vender las mercancías que se les asigne para obtener una ganancia por dicho trabajo realizado. (Andrade, 2017)
- **De servicios:** Este tipo de empresas comercializan bienes intangibles para satisfacer las necesidades de las personas, puede ser de carácter lucrativo o no lucrativo. Dentro de este segmento se encuentran las empresas de salud, turismo, transporte, educación, financiera comunicación, de servicios básicas, todos necesarios para la vida de todas las personas. (Andrade, 2017)

Clasificación de las empresas según su capital

La clasificación de las empresas por su capital se clasifica de la siguiente manera:

Público: Este tipo de empresas poseen recursos monetarios de los Estados, este tipo de organizaciones tienen como finalidad satisfacer las demandas de servicios de salud, educación,

y servicios básicos de la población, dentro de este segmento se pueden encontrar empresas de diferentes tipos como las centralizadas, descentralizadas, estales o para estatales. (Andrade, 2017)

Privada: Este tipo de organizaciones se caracterizan por tener financiamiento y recursos monetarios procedentes de personas o instituciones particulares o privadas. Las actividades de estas empresas buscan tener una rentabilidad luego de realizar determinadas inversiones en costos y tiempos. Este tipo de empresas tienen diferentes tamaños, pudiendo ser nacionales, extranjeras o transnacionales debidamente registradas en los organismos de control. (Andrade, 2017)

Mixtas: Las empresas de tipo mixta están compuesta por tanto por recursos monetarios de origen privada y público, generalmente la mayor parte de la inversión pertenece al Estado dado que se busca solventar las necesidades de la sociedad y los intereses públicos. (Andrade, 2017)

Clasificación de empresas en Ecuador

Según Gonzalo et al. (2018) la clasificación de las empresas en Ecuador de acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y su Reglamento, clasifican a las empresas de la siguiente forma:

Tabla 5

Clasificación de las MIPYMES

Clasificación	Trabajadores	Ventas Anuales
Microempresa	1-9	Igual o menores a \$100.000
Pequeña empresa	40-49	Entre 100.001 a 1.000.000
Mediana Empresa	50-199	Entre \$1.000.000 y 5.000.00

Nota. La tabla muestra la clasificación de las MIPYMES. Tomado del artículo “Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala “de Gonzalo et al (2018)

Dentro de la legislación ecuatoriana el Ministerio de Industria y productividad agrega la cantidad de activos totales para realizar clasificación de las empresas, esto se muestra en la siguiente tabla 6:

Tabla 6

Clasificación MIPYMES por activos totales

Clasificación	Trabajadores	Ventas Anuales	Activos totales
Microempresa	1-9	Igual o menores a \$100.000	Menores a \$100.000
Pequeña empresa	40-49	Entre 100.001 a 1.000.000	Entre \$100.000 y \$700.00
Mediana Empresa	50-199	Entre \$1.000.000 y 5.000.00	Entre \$700.001 – 4,000.000

Nota. La tabla muestra la clasificación de las MIPYMES de acuerdo al total de activos. Tomado del artículo “Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala “de Gonzalo et al (2018)

La Súper Intendencia de Compañías en base a lo estipulado por la comunidad Andina establece la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño de la siguiente forma:

- **Microempresa:** Está conformada con un máximo de 9 trabajadores, generando ventas anuales menores a los \$100.000 con un total de inversión de activos hasta los \$100.000.
- **Pequeña empresa:** Esta segunda categoría posee entre 10 a 49 colaboradores, sus estados financieros deben abordar ingresos de \$100.001 a \$1.000.000, su inversión abarca desde los \$1000.001 a 700.000.
- **Mediana empresa:** Estas empresas tienen un rango de trabajadores de 50 a 199 colaboradores, teniendo una capacidad de ventas de 1.000.000 a 5.000.000. la inversión de este tipo de empresas parte de los \$700.001 a los \$4000.000.
- **Grande empresa.** Está constituida por más de 200 trabajadores, teniendo valores brutos de venta por más de \$5,000.000, las inversiones en activos de estas organizaciones son más de \$4.000.000. (Gonzalo et al., 2018)

4.3.4. Teorías del proceso administrativo

Según Amaru (2009) las teorías de la administración son conocimientos organizados, producto de las experiencias de las organizaciones. Algunas de las teorías mencionadas por este autor son las siguientes:

1. **Evolución de la escuela clásica:** Teorías que evolucionaron de la escuela clásica de Fayol, Taylor, y Ford, que se concentran básicamente en la estructuración y administración de las grandes corporaciones.
 - **Estructuración de las grandes corporaciones:** Los administradores de las grandes que se crearon a partir de la transacción del siglo xx percibieron que para crecer y aprovechar las oportunidades de mercado era necesario ir más allá de la línea de montaje y de la eficiencia operativa, se buscaba en primer lugar profesionalizar la administración y en segundo lugar modificar el producto básico de Ford para que pudiera servir “ a cualquier bolsillo y propósito”.
 - **Evolución del proceso administrativo:** Con la expansión de la actividad industrial y el crecimiento en número y tamaño de las organizaciones, surgió la necesidad de administralas con éxito.
 - **Administración por objetivos:** Es una expresión acuñada por Peter Drucker (1909-2006), es un procedimiento que sugiere para aplicar en práctica el proceso de planear, organizar, ejecutar y controlar, APO consta de tres principios

objetivos específicos, tiempo definido y retroalimentación del desempeño, los cuales actualmente aún se usan.

2. **Escuela de la calidad:** La escuela de la calidad surgió en la década de 1920 y tuvo un desarrollo paralelo al de las demás escuelas hasta mediado del siglo xx, los episodios principales de este desarrollo fueron los siguientes:
 - Línea de montaje, control estadístico de la calidad.
 - Segunda Guerra Mundial, control estadístico de la calidad.
 - El control de la calidad llega a Japón por medio de Deming.
 - Calidad total de Feigenbaum e Ishikawa.
 - Calidad asegurada, auditoria de la calidad, normas ISO.
 - Calidad como estrategia de negocios.
3. **Modelo Japones de administración:** Es una combinación de los principios y las técnicas de calidad total, de la administración científica y de las tradiciones culturales japonesas.
 - Eliminación de desperdicios- Kaizen (mejoramiento continuo) y el Justo a tiempo.
 - Producción de calidad.
 - Producción esbelta.
4. **Calidad de la vida en el trabajo:** Se basa en el llamado enfoque biopsicosocial, el cual afirma que la salud no solo es sólo ausencia de enfermedad, sino bienestar biológico, psicológico y social.
5. **Aprendizaje organizacional:** Proceso colectivo de adquisición de competencias para enfrentar nuevas situaciones y resolver problemas. Como el ambiente de las organizaciones es dinámico y presenta nuevas situaciones continuas, es necesario adquirir nuevas competencias para sobrevivir. De este aprendizaje se proponen cinco disciplinas:
 - Dominio personal.
 - Modelos mentales.
 - Visión compartida.
 - Aprendizaje en equipo
 - Pensamiento sistemático.

6. Administración emprendedora: Propone y lleva a cabo ideas nuevas y asume la responsabilidad de crear innovaciones dentro de las organizaciones, la cual sigue los siguientes principios:

- Valoración e incentivo a comportamientos como iniciativa, responsabilidad y decisión.
- Flexibilidad en el uso del tiempo y de los recursos.
- Tolerancia a los fracasos y errores.
- Posibilidad de formación de equipo multifuncionales para explorar oportunidades y proyectos.

7. Administración del conocimiento: El conocimiento que es activo intangible “se convertido en el factor más importante de la vida económica, en el principal ingrediente de lo que compramos y vendemos, en la materia prima con la que trabajamos”, la administración del conocimiento es una tendencia importante en muchas empresas, en lo que respecta al uso de sistemas de registro y reconocimiento. (Amaru, 2009)

4.3.5. Proceso administrativo

Según Chiavenato (2001) el proceso administrativo es:

“Es una estrategia puesta en marcha, mediante la acción empresarial, para que sea eficaz y necesite planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo” (pp. 131-132)

Al igual que Amaru (2009) en su libro “*Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*” detalla que el proceso administrativo consta de cuatro pilares fundamentales los cuales son: planeación, organización, dirección y control, que permiten que las organizaciones aprovechen eficientemente los recursos que poseen además de contribuir a la toma de decisiones.

Es decir, cuando los elementos del proceso administrativo se consideran por separado, estas constituyen funciones administrativas; pero cuando se las adoptan en conjunto, es considerado un enfoque global que permite que las empresas puedan alcanzar los objetivos administrativos. Los elementos de proceso administrativo interactúan entre sí, ya que, si uno está afectado, esto influirá en los demás, ya que son elementos interdependientes que interactúan y logran ejercer una gran influencia (Perez G. , 2022).

Por otra parte, dentro de los neoclásicos de la administración, como Peter Drucker, sostienen que el proceso de gestión es una herramienta esencial que supervisa y orienta las

múltiples actividades dentro de una organización para lograr un rendimiento óptimo. Según estos autores, la administración se compone de cuatro fases fundamentales: la planeación, la organización, la dirección y el control.

El proceso administrativo no se trata de un ciclo repetitivo de todas sus funciones- planeación, organización, dirección y control, sino, que está conformado por un sistema, en donde todo es igual a la suma de sus partes, debido al efecto sinérgico.

Figura 1

Proceso administrativo como sistema abierto



Nota. En la siguiente figura se detalla el ambiente interno y externo de proceso administrativo, elaborado por la autora.

El proceso administrativo se trata de un medio que permite integrar varias actividades para implementar estrategias empresariales. Cuando la empresa ya ha definidos sus objetivos empresariales y formula la estrategia, está analiza el ambiente que lo rodea, así como las tareas que se deben realizarse y las tecnologías a utilizar.

En la siguiente Tabla 7, se detalla los niveles organizacionales que se aplican dentro de la empresa como una parte esencial que permite desarrollar e implementar la estrategia. Es decir, los niveles institucionales, intermedios y operacionales, desempeñan el rol para el funcionamiento del proceso administrativo como estrategia empresarial.

Tabla 7

Proceso administrativo en los niveles de la empresa

Niveles de actuación	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Son los encargados de determinar los objetivos y planear la estrategia	Se diseña la estructura organizacional	Incluye las políticas, directrices y la dirección del personal	Es el encargado de realizar los controles globales y la evaluación del desempeño empresarial
Intermedio	Es la planeación táctica que se aplica para la asignación de los recursos	Es la estructura de órganos y cargos de rutinas y procedimientos	Es la gerencia de aplicación de los recursos que permiten establecer la acción	Controles departamentales y la evaluación del desempeño departamental

Niveles de actuación	Planeación	Organización	Dirección	Control
Operacional	Son los planes operacionales	Métodos y procesos de trabajo y operación	los de supervisión y de motivación personal	empresarial y así lograr el liderazgo Dirección, supervisión y motivación del personal Son los controles individuales que permiten la evaluación del desempeño individual

Nota. Se detallan los tres niveles de actuación dentro del proceso administrativo como medio para la estrategia empresarial.

4.3.5.1. Planeación.

4.3.5.1.1. Definición.

Münch (2007) define la planeación en su libro administración de como:

La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito (p. 40)

La definición de Luna (2015) en su libro indica que:

“La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo” (p. 58).

Por su parte Navarro (2019):

“Cuando hablamos de planeación, nos referimos a una parte importante del proceso administrativo que permite contemplar una visión de lo que queremos alcanzar para trabajar en pro de ello” (p. 2)

Como indican los distintos autores, la planeación es considerada la primera etapa para el desarrollo del proceso administrativo, se trata de la formulación del estado que desea tener la organización en el futuro, ya que forma y diseña las bases para la continuidad del proceso administrativo, en donde se diseñan acciones y mecanismos adecuados para el alcance los objetivos propuestos.

4.3.5.1.2. Objetivos de la planeación.

La planeación se encarga de direccionar a los gerentes y no gerentes de manera equitativa, ya que cuando los empleados no poseen los conocimientos sobre como dirigir a la organización, entonces, las acciones se inclinan a coordinar sus actividades, a cooperar y realizar las acciones necesarias para que se puedan cumplir las metas. Ya que, sin la debida

planeación, todos los departamentos e individuos de una empresa no lograrían realizar sus actividades, lo cual evita que la organización avance y cumpla sus propósitos empresariales (Rivera et al., 2020).

Con la planeación los gerentes deben enfocarse en los cambios que se realizaran, los impactos que generara una acción y como se puede preparar o anticiparse ante la situación. La planeación no logra suprimir los cambios, sino, que permite la planeación de los gerentes para poder suplir los cambios y dar una respuesta. La planeación permite reducir que se realizan actividades innecesarias, debido a que cuando se realizan actividades que han sido previamente planeadas, la redundancia o el doble trabajo se minimiza, si con la planeación se establecen los fines y medios, la ineficiencia se puede corregir y eliminar. (Rivera et al., 2020).

La planeación permite que se establezcan las metas o los criterios de control, si no conocen lo que se quiere lograr, ¿cómo sabrá si lo ha conseguido?, con la planeación se colocan las metas y los planes, después por medio del control se compara el desempeño que han tenido las metas, así se logra identificar acciones importantes a reacción y a corregir, de modo que, sin la planeación no se podría controlar las actividades de una empresa u organización. (Rivera et al., 2020).

4.3.5.1.3. Importancia de Planeación.

De acuerdo a Rivera et al. (2020), la planeación es importante porque, es una fase en donde el proceso administración tiene relación y les aporta secuencia a las actividades; permite que la empresa pueda prepararse para que se fortalezca y pueda hacer frente a los problemas; considerada el medio ambiente de la empresa; su enfoque se centra en el futuro, para el mejoramiento y el progreso de las actividades comerciales de la empresa; realiza un estudio de mercado para lograr aprovechar las oportunidades; permite que el gerente puede evaluar alternativas y así tomar una buena decisión; se encarga de programar el tiempo y los recursos que tiene una empresa, con el propósito de disminuir costos y tiempo; diseña las bases necesarias para ejecutar un control interno; emplea la eficiencia para que el plan a realizar tenga éxito; es una base para que la empresa vaya en dirección correcta.

Para indica que la planeación posee algunos aspectos que son importantes como:

1. Es un instrumento muy importante para la planeación estratégica ya que facilita la identificación de las oportunidades y así dar un mejor enfoque para la toma de decisiones.
2. Se encuentra fundamentada con la capacidad interna de la organización

3. Debido a la capacidad para identificar las amenazas es muy necesaria para la sobrevivencia de la empresa o de cualquier proyecto.
4. Es la encargada de estructurar las distintas actividades de una organización.
5. Es la encargada de delimitar lo que es la empresa y hasta donde se la puede llegar a expandir, esto permite que los gerentes enfrenten la realidad, de modo que, sacrifiquen los beneficios actuales para en el futuro (Rivera et al., 2020).

4.3.5.1.4. Elementos de planeación.

Según Saca (2022) las fases de la planeación están constituida por:

Misión: es la razón de ser de la empresa y está fundamentada en valores y principios que estén sólidos y que sean capaces de guiar y dar una personalidad. Por tanto, es necesario responder a preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Para qué existimos?, ¿A quiénes servimos? y ¿Qué nos hace falta?

Visión: mientras que la visión es la proyección hacia el futuro, encargada de perseguir el desarrollo a nivel institucional en un mediano y largo plazo. Considerando que se deben responder interrogantes en relación a la misión en un tiempo futuro ¿Quiénes seremos?, ¿Para qué existiremos?, ¿A quiénes serviremos? y ¿En qué nos diferenciaremos?

Objetivo: son los medios por los cuales se logra una dirección de las actividades de la empresa y de los trabajadores. Los objetivos son el resultado que se ha obtenido de una previa planeación, ya que en base a este se realizan el plan de la empresa. (Saca, 2022)

Estrategia: se trata de las acciones o alternativas que utiliza una empresa para mejorar la situación operacional, funcional y administrativa de una empresa, estas deben ir encaminadas al cumplimiento de sus objetivos y a lograr un propósito específico, como la promoción de un producto, la mejora de los procesos, entre otros. (Saca, 2022)

Políticas: son consideradas las normas que orientan a la empresa para que pueda ejercer una correcta toma de decisiones en la parte administrativa, aunque no constituyen la decisión que debe toma la empresa, son una guía fundamental para el cumplimiento de las acciones a realizar. (Saca, 2022)

Cronograma: es un elemento importante dentro de la planeación, ya que se encarga de establecer los plazos, tiempo, recursos y actividades a realizar para el cumplimiento del plan desarrollado. (Saca, 2022)

Presupuesto: es un plan de operaciones y recursos de una empresa, se expresa en términos numéricos, en donde se planea que se quiere realizar a futuro y cuánto será a desde un punto monetario. (Saca, 2022)

4.3.5.1.5. Niveles de planeación.

Para los autores Ávalos et al. (2017), indican que los niveles de planeación se generan para el conjunto de la organización, así como para un área o dependencia, cargo y se planea para distintos periodos.

Figura 2
Niveles de planeación



Nota. Información que indica los niveles de planeación, elaborado por la autora.

En la siguiente figura se detalla la planeación corporativa o institucional, la cual sirve para la organización empresarial; la planeación funcional es para áreas o los departamentos de la empresa y la planeación operativa es las divisiones y cargos operativos.

Planeación corporativa: La planificación corporativa es considerada un enfoque sistemático en cual permite clarificar los objetivos corporativos, facilita la toma de decisiones estratégicas y se encarga de controlar los procesos. Dentro de una empresa un plan es un conjunto de directrices e indicaciones dirigida a los gerentes o directivos en donde se describe el papel que posee cada departamento con el fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Planeación funcional: es como se da utilidad y aplicación a los recursos y habilidades dentro de cada área funcional actividad o de la unidad estratégica. Para su correcto funcionamiento, se generan estrategias por departamentos u unidades de la organización. con el propósito de apoyar las estrategias de la organización.

Planeación operativa: Se trata del proceso ordenado el cual permite que se organice y presente de manera íntegra todos los objetivos, así como las metas, actividades y los recursos asignados a los componentes que involucra un proyecto, en un período determinado. (Ávalos et al., 2017)

4.3.5.2. Organización.

La organización dentro del proceso administrativo se encarga de ordenar, distribuir y designar las responsabilidades del trabajo de manera estratégica, estableciendo líneas de mando

jerárquico, departamentos y funciones con el objetivo de lograr una actividad eficiente para alcanzar metas establecidas y ser competitivas. La organización es un factor clave que permite armar la estructura interna de las empresas, estableciendo una segmentación de diferentes sectores que deben de trabajar conjuntamente y de manera interconectadas mediante una buena gestión. (Ávalos et al., 2017)

4.3.5.2.1. Importancia.

Chiavenato (2009) indica que la organización es un proceso complejo pero necesario dado que permite establece los puestos de trabajo, su integración y coordinación para conseguir un objetivo común. Se debe tener presente que cada puesto de trabajo es diferente, por lo cual debe contar con su propio sistema para un adecuado funcionamiento aportando a la cadena de valor de la empresa.

Es importante que los administradores establezcan un buen sistema organizacional, de esta manera no solo se logra dividir el trabajo, se pueden establecer jerarquías, funciones que mediante una buena comunicación se brinden un apoyo entre todos los departamentos permitiendo mantener un flujo adecuado de los procesos para conseguir lo planificado.

4.3.5.2.2. El proceso de organización.

Para Münch (2010) indica que el proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

División del trabajo: En esta primera etapa se encarga de establecer los diferentes departamentos de la empresa, sus funciones, jerarquía y responsabilidades a realizar para un adecuado funcionamiento de la empresa para esto se debe de realizar lo siguiente:

- Identificación de las unidades de trabajo estableciendo responsabilidades y funciones de cada departamento para el logro de objetivos, en este mismo sentido se les debe de asignar un nombre a cada departamento de acuerdo al trabajo a realizar.
- Definición de responsabilidades de acuerdo a las funciones, tareas y procesos a realizar de esta manera se evita la repetición de actividades identificando a los principales encargados por el desenvolvimiento de la empresa.
- Establecimiento de la estructura interna de cada departamento con el principal líder para logran una adecuad distribución de las responsabilidades
- Establecer la jerarquización se refiere a la estructura de toda la empresa estableciendo diferentes niveles de mando, autoridad y comunicación

Coordinación: En esta etapa deben de converger la departamentalización, la jerarquización y la división de trabajo para lograr un trabajo en armonía y fluido que permitan conseguir los objetivos empresariales establecidos. (Münch, 2010)

4.3.5.2.3. Jerarquización

De acuerdo a Münch (2010) la jerarquización implica establecer la estructura organizativa de la empresa mediante la definición de centros de autoridad y comunicación que se relacionen de manera precisa entre sí.

- Se busca minimizar los niveles jerárquicos, fomentando la creación de organizaciones planas, con la menor cantidad de niveles posible.
- Es fundamental definir claramente el tipo de autoridad, ya sea lineal, funcional y/o staff, en cada nivel de la jerarquía. (Münch, 2010)

4.3.5.2.4. Departamentalización

La departamentalización, por otro lado, se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa llevar a cabo eficientemente sus diversas actividades. Para llevar a cabo esta departamentalización, es recomendable seguir los siguientes pasos (Münch, 2010):

- Iniciar definiendo los procesos.
- Enumerar todas las funciones.
- Clasificarlas según su similitud.
- Organizarlas en función de su jerarquía.
- Asignar actividades a cada área agrupada: departamentos o áreas funcionales.
- Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas claras de comunicación e interrelación entre los departamentos. (Münch, 2010)

4.3.5.2.5. Descripción de actividades

Una vez definidos los niveles jerárquicos y los departamentos de la empresa, se requiere especificar con claridad las labores y actividades que se llevarán a cabo en cada unidad de trabajo o puesto dentro de los diferentes departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de división del trabajo implica determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo el trabajo de manera óptima. La descripción de funciones se realiza principalmente mediante técnicas como el análisis de puestos y la carta de distribución del trabajo o el cuadro de distribución de actividades. (Münch, 2010)

4.3.5.2.6. *Herramientas de organización.*

Según Münch (2010) la organización demanda de una serie de herramientas para establecer un orden adecuado dentro de las empresas para lograr un buen funcionamiento, las herramientas se mencionan a continuación:

Organigramas

Los organigramas son representaciones graficas que sirven para establecer y mostrar la estructura de las empresas, estableciendo rangos y funciones, este tipo de herramientas tiene su clasificación donde se encuentran los estructurales, funcionales, especiales, generales, departamentales, esquemáticos y analíticos, siendo cada uno diferentes pero enfocados en los objetivos de las empresas. (Münch, 2010)

Existen cuatro formas para representar organigramas:

Vertical. Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo:

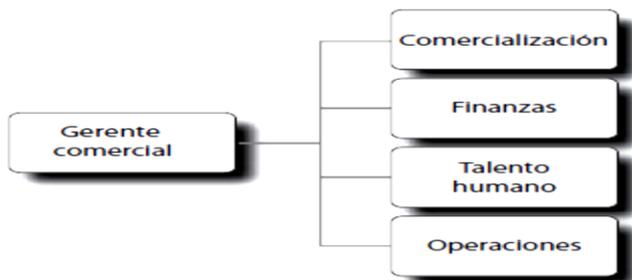
Figura 3
Organigrama Vertical



Nota. Información obtenida del Libro Administración de Münch (2010)

Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

Figura 4
Organigrama Horizontal

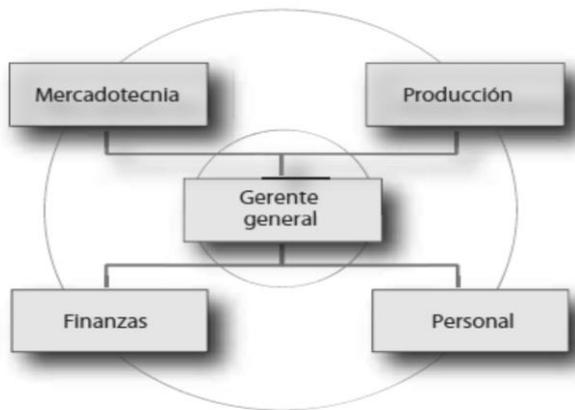


Nota. Información obtenida del Libro Administración de Münch (2010)

Circular. Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

Figura 5

Organigrama Circular

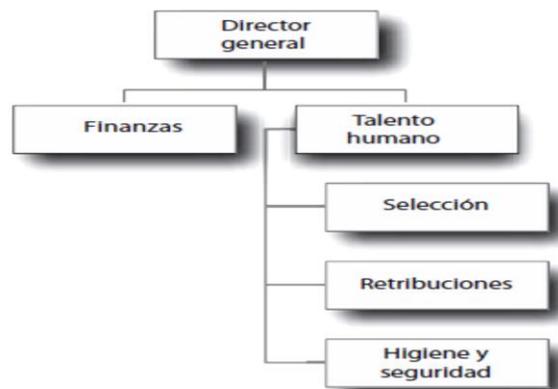


Nota. Información obtenida del Libro Administración de Münch (2010)

Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

Figura 6

Organigrama Mixto



Nota. Información obtenida del Libro Administración de Münch (2010)

El organigrama como elemento de comunicación en las organizaciones, debe ser diseñado mediante signos convencionales que tengan validez universal como:

Tabla 8
Signos convencionales

Signo convencional	Nombre	Función
	Rectángulo	Es útil para designar cualquier unidad dentro de la organización, y se aconseja que todos los rectángulos sean uniformes. Solo se permitirá reducir el tamaño de las últimas dependencias por limitaciones de espacio.
	Círculo	Se utiliza cuando se representa el cuerpo asesor (comités).
	Raya solida	Conectando los diversos rectángulos, se establece una representación de la autoridad, con una dirección de arriba hacia abajo, y de responsabilidad, con una dirección de abajo hacia arriba.
	Línea de punto	Las líneas de puntos simbolizan asesoría, tales como servicios técnicos, tecnológicos o comités, y se representan mediante un rectángulo conectado por una línea de puntos.
	Líneas quebradas	Las líneas quebradas, al inicio de un organigrama, indican que solo estamos representando una parte del mismo.

Nota. Información obtenida del libro “La Administración y el Proceso Administrativo” Cano (2017), elaborado por la autora.

Manuales

Para Münch (2010) los manuales son documentos que se elaboran para describir como está organizada una empresa, se detalla el plan estratégico permitiendo llegar a las personas para explicar cuál es su objetivo, a nivel interno los manuales establecen las tareas funciones, responsabilidades y el perfil que debe de tener cada trabajador en su puesto de trabajo, se deben de considerar las diferentes políticas y principios para establecer un buen ambiente laboral.

Los manuales se clasifican de la siguiente manera (Espinoza, 2022):

- **Los Manuales de Funciones:** son documentos elaborados con el propósito de definir las responsabilidades y tareas de los empleados. Su finalidad es describir de manera clara todas las actividades de la empresa y asignar las responsabilidades correspondientes. (Espinoza, 2022)

- **Los Manuales de Bienvenida:** por otro lado, son entregados al nuevo personal de la empresa e incluyen la historia de la empresa, su misión, visión, objetivos, valores, estructura organizativa, un breve plano de las instalaciones y otra información relevante. (Espinoza, 2022)
- **El Manual de Procedimientos:** facilita la supervisión del trabajo al estandarizar las actividades, evitar la duplicidad de funciones y eliminar pasos innecesarios en los procesos. Contiene la descripción detallada de cada procedimiento de trabajo, junto con las normas asociadas, identificación del procedimiento, objetivo, responsables de cada actividad, y una descripción de las actividades involucradas. (Espinoza, 2022)
- **Por último, el Manual Orgánico Funcional** ofrece una visión general y resumida de todos los aspectos de la empresa, sirviendo como una herramienta básica de gestión que orienta las acciones de las unidades hacia la consecución de los objetivos. Este manual detalla la historia y descripción de la empresa, su base filosófica y legal, la estructura organizativa, así como las normas y políticas generales. (Espinoza, 2022)

Diagramas de procedimientos o de flujos

Son representaciones gráficas que representan como debe de realizarse una adecuada tarea, estableciendo los pasos necesarios para evitar errores y maximizar el tiempo y costo.

Figura 7

Diagrama de procedimientos

	Inicio	Hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	Operación	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte o traslado	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Actividad o proceso	Indica una acción o proceso.
	Decisión	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Nota. Información obtenida del libro “Administración” de Münch (2010)

4.3.5.3. Dirección.

La dirección es definida por Amaru (2009) como un conjunto de actividades que demanda de la preparación de un recurso humano capacitado con energía física, intelectual capaz de establecer relaciones interpersonales para la creación de ideas que ayuden a mejorar los productos y servicios. El proceso de dirección debe de realizarse de acuerdo a lo establecido en los planes de trabajo aun que en muchas ocasiones no todo se pueda preverse o planearse, por lo cual es importante adherirse a la naturaleza de trabajo de las organizaciones.

4.3.5.3.1. Importancia

La dirección dentro del proceso de la administración tiene como objetivo coordinar el capital humano de las organizaciones, para esto se debe tener en claro que las personas no pueden ser programadas al igual que las maquinarias, sin embargo, al igual que los equipos de trabajos, las personas necesitan de un coordinador para realizar sus funciones (Martín y Atencio, 2008).

Por lo cual es importante que la dirección de los proyectos cuente con una guía, motivación y liderazgo para conseguir los objetivos planteados de las empresas, teniendo presente que la dirección siempre va a estar acompañada de asesorías y correcciones en los procesos para lograr buena eficiencia y competitividad manteniendo el camino establecido (Cardona y González, 2011).

Según Villalva (2009) menciona que la dirección es trascendental porque:

- Se encarga de ejecutar y supervisar lo estipulado en las etapas de planeación y organización.
- Permite moldear forma de conductos de los trabajadores de acuerdo a la misión y visión de las instituciones.
- Las buenas gestiones de dirección influyen directamente en el compromiso y la moral de los trabajadores, aumentando su productividad.
- La calidad de la dirección se refleja en la consecución de los objetivos, así como en las metodologías planteadas para logran un buen sistema de control.
- Permite establecer flujos adecuado de la comunicación para que toda la organización trabaje de una manera adecuada.

4.3.5.3.2. Habilidades para la dirección.

El proceso de administración requiere de diferentes habilidades, entre las cuales Hernández y Rodríguez (2012) destaca las siguientes:

- Capacidad para ejecutar lo planeado para conseguir en un futuro lo requerido.

- Capacidad de análisis de las diferentes situaciones de la empresa para establecer planes estratégicos que ayuden a solucionar los diferentes inconvenientes.
- Razonamiento para evaluar el impacto económico y social de las estrategias a aplicar considerando los riesgos y consecuencia de cada acción.
- Creatividad para realizar soluciones innovadoras que le permitan tener un distintivo a la organización, siendo atractivo para los clientes internos y externos.
- Mostrar entusiasmo para ejecutar los proyectos, evidenciando gran compromiso para contagiar dicha actitud a los trabajadores para conseguir los objetivos.

4.3.5.3.3. Principios de la dirección.

Los principios de la dirección de acuerdo a Flores (2015)son los siguientes:

- Trabajar en relación a los objetivos y coordinación de intereses de las empresas
- Trabajar con un buen liderazgo para ejercer una buena autoridad en la organización logrando el cumplimiento de lo planeado.
- Establecer buenos niveles y medios de comunicación tanto vertical como horizontal en las organizaciones.
- Resolver los conflictos que surjan durante los procesos de trabajo, evitando que estos se incrementen y perjudiquen la consecución de objetivos.
- Aprovechar la información generada de los conflictos, dado que esto permite establecer planes de trabajo estratégico.

4.3.5.3.4. Etapas de la dirección.

Las etapas de la dirección Münch (2010) Son las siguientes:

Figura 8
Etapas de dirección



Nota. La figura muestra las etapas de la dirección, elaborado por la autora

4.3.5.3.5. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso clave que se debe de realizar de manera racional para establecer proyectos de trabajo y estrategias alternativas que ayuden al funcionamiento de

las organizaciones. Las acciones a establecer y ejecutar tienen un impacto directo en los procesos de las empresas, afectando la cadena de suministro por lo tanto la alteración de las operaciones internas afecta a los proveedores de materiales y servicios, influyendo en tiempo costos y la utilidad. Del mismo modo las modificaciones realizadas también influyen en la satisfacción de los clientes. (Münch, 2010)

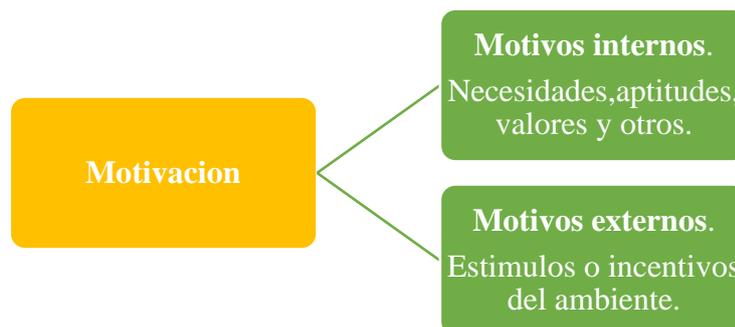
La toma de decisiones empieza por en análisis de las diferentes situaciones a atender, para identificar irregularidades o actualizar procedimientos que mejoren la eficiencia y la competitividad de las empresas. Una vez elegido el tema a intervenir se establecen los diferentes planes de acción detallando los recursos a utilizar y el personal encardado de realizar la mejora. Seguidamente se analizan las percusiones de las acciones a realizar, así como el análisis del costo beneficio de la mejora de proceso administrativo. (Münch, 2010)

4.3.5.3.6. Motivación

Amaru (2009) menciona que la motivación es un elemento que se encuentra logado a la psicología del ser humano, siendo este un importante factor para establecer el compromiso entre las personas y una organización. Por lo cual es importante que las empresas realicen una adecuada motivación para que los trabajadores se adhieran al cumplimiento de objetivo, caso contrario será difícil alcanzar las metas establecidas.

La motivación de las personas puede ser de dos formas, Amaru (2009) las describe de la siguiente manera:

Figura 9
Tipos de motivación



Nota. La figura muestra los tipos de motivación, elaborado por la autora

Motivación interna: Son aquellos que se encuentran en el interior de las personas, ligados principalmente a las necesidades fisiológicas de las personas como la alimentación, la salud el acceso a servicios básicos y demás. También abarcan los factores sociológicos de las personas donde buscan reconocimiento por parte sus semejantes y su comunidad. Para entender

este concepto es importante indagar lo establecido por Maslow, quien establece la naturaleza de la motivación interna en base a los siguientes elementos:

Figura 10
Pirámide de Maslow



Nota. La pirámide muestra los elementos que interceden en la motivación según Maslow, adaptado por la autora.

Básicas

Fisiológicas: Son las que demandan de manera individual cada persona como la necesidad de alimentarse, tener una vivienda, educación, salud, las cuales pueden ser satisfechas al tener un trabajo y una remuneración que les permita cubrir este tipo de necesidades.

De seguridad: Esto se refiere a la capacidad de ser constantes para cubrir sus necesidades básicas, evitando sentirse inseguros al no poder cubrir con lo que requieren para vivir diariamente. Por lo cual el tener una labor remunerada económicamente le asegura un ingreso de dinero para cubrir lo que demanda.

De amor o pertenencia: Este aspecto se refiere a los sentimientos de cada persona sobre sí mismo y los demás, analizando su participación e importancia dentro del grupo familiar, social y laboral.

De reconocimiento: Esto se refiere a la confianza que se tienen las personas en sí mismo, para realizar labores significativas permitiéndoles tener el reconocimiento de los demás, esto genera que todos los individuos sean competitivos para conseguir sus logros, obteniendo lo que se reconoce como prestigio, importancia logrando sobresalir, llegando obtener ascensos dentro de su trabajo.

Crecimiento:

Autorrealización: Esto se refiere a los anhelos que poseen las personas sobre sí mismo, lo cual se concreta cuando estos han alcanzado sus metas personales, el logro de esto sucede al poder cubrir completamente las necesidades básicas.

Motivación externa: Este tipo de motivación se refiere a la conducta de las personas ante situaciones de estímulo como una recompensa o castigo. Tienen una relación con las necesidades fisiológicas y básicas dado que se puede cubrir con dichas demandas en diferentes niveles que le otorga mayor comodidad y calidad de vida. Dentro de una organización de trabajo la motivación se externa se evidencia en la recompensa al cumplir con las demandas laborales, producción, aumento de salarios o ascensos, lo que les otorga mayor responsabilidades, prestigio y reconocimiento.

4.3.5.3.7. Liderazgo

Münch (2010) considera que el liderazgo es una de las cualidades de mayor importancia dentro del proceso de la dirección, debido a que permite guiar y dirigir las actividades de los miembros de las empresas e influir entre ellas. El liderazgo demanda de la participación tanto de los altos mandos como el grupo de producción, dado que todos conforman redes importantes en el manejo de los materiales, insumos, servicios creados la información de la empresa. Dentro de este aspecto de se debe hacer énfasis al poder que tienen los líderes para influir en el resto de personas, estableciendo líneas de mandos y jerarquía organizacional.

Elementos del liderazgo

Los elementos del liderazgo de acuerdo a Münch (2007) son la autoridad, la delegación y supervisión

Autoridad: Esto se refiere a la habilidad de dar instrucciones y órdenes asegurando que se concreten, este elemento hace mención al poder que tienen los líderes para poner orden dentro de la organización siendo capaz de dirigir hacia el cumplimiento de objetivos. La autoridad se la puede ejercer de dos tipos, el primero se realiza de manera formal desde los puestos jerárquicos del organigrama, el segundo se realiza de manera informal el cual se realiza desde las diferentes personas que tengan dicha habilidad para mandar.

Delegación: Es la acción de la derivación de responsabilidades a diferentes personas para actuar, con la finalidad de que se cumplan con las metas establecidas. Este tipo de acción permite a los líderes enfocarse en las principales tareas, mientras que las actividades generales son realizadas por el resto de personas. Permite que los colaboradores tengan mayor

participación, aumentando su sentido de pertenencia y compromiso con la organización (Münch, 2010):

Supervisión: Esta acción es usada por los administradores para aplicarlas de manera general a todos los departamentos, esto se realiza con la finalidad de brindar soporte a los trabajadores y disminuir las inconsistencias en los procesos. (Münch, 2010)

Tipos de liderazgo

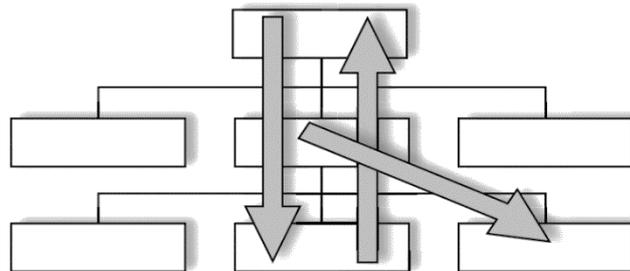
El éxito de las empresas depende del tipo de liderazgo que posean dado que en algunos casos solo se realizan el trabajo de acuerdo a lo estipulado por los gerentes, sin mayor flexibilidad, mientras que en otros casos se realiza considerando la opinión de todos, a continuación, se mencionan los diferentes tipos de liderazgo (Münch, 2010):

- **Estilo Autocrático:** Este se caracteriza por ser inflexible, donde el líder impone su opinión y criterio para realizar los trabajos.
- **Estilo Democrático:** Este estilo permite que los líderes mantengan un equilibrio de la autoridad, estableciendo los lineamientos necesarios para realizar el trabajo y permitiendo la participación de los colaboradores para emitir opiniones y tomar decisiones.
- **Estilo Laissez faire:** El líder dentro de este tipo no ejerce ninguna autoridad, permitiendo la libre participación y comportamiento de los trabajadores para realizar sus responsabilidades laborales. No es de mucha utilidad dado que no se establecen las pautas a seguir para el cumplimiento de objetivos de la empresa. (Münch, 2010)

4.3.5.3.8. Comunicación

Para Amaru (2009) la comunicación dentro de las organizaciones se realiza hacia abajo, arriba y lateral, permitiendo un adecuado flujo de datos e información para asegurar la confiabilidad y competitividad de las empresas.

Figura 11
Tipos de comunicación



Nota. La figura hace referencia a los tipos de comunicación organizacional. Tomado del libro “Fundamentos de la administración” de Amaru (2009)

Comunicación hacia abajo: Este tipo de comunicación se realiza partiendo desde los puestos jerárquicos superiores hacia los subordinados, permite la recolección de información de todos los aspectos de las operaciones y el desempeño de la organización, es un indicador de la buena gestión administrativa por parte de los líderes hacia los empleados. (Amaru, 2009)

- La comunicación hacia abajo es centralizada siendo de tipo directiva para que se acaten órdenes para la ejecución de tareas, así como la aplicación de políticas que influyen directamente en toda la organización y la producción.
- Permite que todos los trabajadores se mantengan informados, favoreciendo la eficiencia del trabajo, se comparte información de todos los aspectos de la empresa como salida de los productos, satisfacción de los clientes, y demás información que permite tener un buen ritmo de producción.
- Este tipo de comunicación estimula la comunicación hacia arriba, dado que mediante los diferentes medios de comunicación los altos mandos piden a sus subordinados que envíen sus opiniones sobre determinados temas. (Amaru, 2009)

Comunicación hacia arriba: Este tipo de comunicación permite informar sobre el desempeño y las diferentes situaciones de los niveles inferiores a los principales líderes. De esta manera se logra conocer todo lo que sucede en relación al personal, maquinaria para realizar los ajustes correspondientes y mantener la visión y misión de la empresa.

Comunicación lateral: Este tipo de comunicación se realiza de manera horizontal entre diferentes departamentos del mismo nivel jerárquico, así como también la comunicación con niveles inferiores realizándolo de manera diagonal. Esto permite La toma de decisiones interdepartamentales para poder mejorar los procesos de manera general. (Amaru, 2009)

Técnica de dirección

Amaru (2009) dice que la dirección dentro del proceso administrativo demanda de un análisis importante de la información para la cual se utilizan herramientas de tipo cuantitativos y cualitativos.

Las técnicas cualitativas se encargan de levantar y analizar información de manera numérica, ejemplo de esto es la información que se tienen de la producción, donde se analiza el tiempo, materiales empleados en la producción, así como los errores obtenidos en la fabricación. Las maquinarias actuales que trabajan mediante programación también proporcionan información estadística que permite realizar diferentes análisis. (Amaru, 2009)

Las técnicas cualitativas en la dirección por lo general se aplican a la capacitación del recurso humano para que puedan desenvolverse de manera adecuada en su trabajo, operando

maquinaria, prevenir riesgos, atender clientes, aumentar el compromiso con la organización y demás acciones necesarias para un buen funcionamiento. (Amaru, 2009)

4.3.5.4.Control.

Es la última etapa del proceso administrativo consiste en medir y comparar los resultados realmente obtenidos con todo lo planificado, permitiendo identificar inconsistencia y errores en todos los procesos de trabajo con la finalidad de realizar los ajustes necesarios para que la empresa opere con eficiencia y mantenga su competitividad. El control permite a las organizaciones asegurar que se cumpla con todo lo planeado, asegurando la optimización de tiempo, recursos y el capital humano. (Amaru, 2009)

4.3.5.4.1. Importancia.

El control permite a todo tipo de organización establecer los estándares para corregir las actividades con la finalidad de alcanzar lo planeado, dentro del proceso se identifican las causas, orígenes y efectos de los problemas causan alteraciones en todas las funciones de la empresa, de esta manera se logra detectar lo siguiente (Amaru, 2009):

- Detecta el proceso y el área que presenta irregularidades.
- Permite ahorrar costos y disminuir tiempos en los procesos.
- Establece comparaciones entre lo ejecutado y lo planeado.
- Establece responsabilidades de las personas encargadas de supervisar el proceso.
- Permite realizar una adecuada gestión de todos los elementos de la empresa.

4.3.5.4.2. Etapas de control

El control se aplica siguiendo las siguientes etapas:

Establecer estándares de desempeño: En esta primera fase se establecen los parámetros a ser medidos, los cuales pueden ser de manera numérica o cualitativa, permitiendo establecer como es el desenvolvimiento de las funciones en el trabajo determinando su nivel de eficiencia o errores detectados. (Amaru, 2009)

Medición del desempeño: Este proceso se lo debe de realizar durante la ejecución de las diferentes funciones de la empresa, logrando identificar el rendimiento de cada acción y la ubicación de las irregularidades, de esta manera se procede a elaborar una lista de las inconsistencias detectadas para aplicar mejorar, es importante que esto se haga de manera periódica para establecer un adecuado proceso de control. (Amaru, 2009)

Comparación del desempeño: La comparación del desempeño se realiza con la información obtenida de como se ha estado realizando el proceso de esta manera se determinar

cuál es la situación real con lo esperado, permitiendo establecer cuáles son las acciones a seguir y cuáles son las expectativas a la que se desea llegar. (Amaru, 2009)

Corrección de desviaciones: Dentro de esta etapa se diseñan y aplican las diferentes acciones a realizar para mejorar las inconsistencias detectadas estableciendo el nivel de eficiencia que se espera junto con los recursos y responsables, con la aplicación de nuevas medidas se espera que los procesos muestren notables mejorías. (Amaru, 2009)

4.3.5.4.3. Tipos de control

De acuerdo a González (2014) los tipos de control son los siguientes:

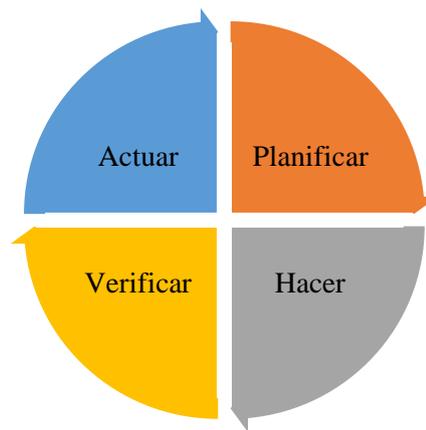
- **Control preliminar:** Este control se realiza con una visión hacia el futuro, realizando estrategias para evitar que los procesos presenten inconvenientes antes de iniciar operaciones, por lo cual es necesario establecer políticas y planes de acción que den sustento a este accionar. (Gonzales, 2014)
- **El control concurrente o coincidente:** Este tipo de control se realiza durante las diferentes operaciones de los procesos, este se caracteriza por establecer acciones de vigilancia, seguimiento y sincronización de las actividades. (Gonzales, 2014)
- **Control de retroalimentación:** Este tipo de control se realiza sobre los resultados obtenidos en relación al análisis de procesos con la finalidad de realizar mejoras detectadas anteriormente, estableciendo la cultura de mejora continua. (Gonzales, 2014)

4.3.5.4.4. Técnicas de control

Montesinos et al. (2020) menciona que existen varias técnicas de control que permiten identificar las causas y efectos del problema como la estratificación histograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, normas ISO, etc. Todas las organizaciones deben de trabajar en base al principio de mejora continua para tener un control adecuado de sus procesos, para realizar esto es recomendable utilizar el ciclo de Deming.

El ciclo de Deming es una herramienta que ayuda a detectar inconformidades en los procesos con la finalidad de evitar que se repitan los errores detectados, surgiendo así la mejora continua, esta es una herramienta que se puede implementar fácilmente, dado que posee cuatro elementos que aseguran una adecuada evaluación de los procesos. (Montesinos et al., 2020)

Figura 12
Ciclo de Deming



Nota. La figura muestra los elementos del ciclo de Deming

En la etapa de planificación se procede a identificar y analizar los problemas, estableciendo los objetivos que se desean conseguir y los indicadores para medir la efectividad de las estrategias. La siguiente etapa, se dirige a hacer y aplicar las diferentes estrategias para mejorar los procesos, la tercera parte consiste en verificar si se han aplicado las actividades planificadas y el cumplimiento de los objetivos planteados. En la última etapa se procede a realizar el análisis de todo el proceso aplicado, identificando los aspectos que se deben de mejorar y seguir elaborando estrategias para mitigar o eliminar inconsistencias. (Montesinos et al., 2020)

4.3.6. Sostenibilidad empresarial

Para Sánchez (2012), la sostenibilidad empresarial se refiere a las diferentes acciones que toman las empresas para establecer procesos de producción y trabajo en general para genera un mínimo de contaminación para no afectar el medio ambiente. Este es un tema de gran complejidad dado que demanda de la participación de todos los elementos que giran alrededor de los productos y servicios, partiendo desde los proveedores hasta los clientes, asegurando que todos salgan beneficiados logrado un cambio favorable para no comprometer los recursos de las futuras generaciones.

Según FAO (2023) el avance del sector lácteo se destaca como una vía sostenible, equitativa y eficaz para promover el crecimiento económico, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza. La actividad lechera ofrece ingresos estables, alimentos nutritivos, diversificación de riesgos, mejor uso de recursos y generación de empleo, especialmente para las mujeres. Para el desarrollo sostenible en pequeña escala, es esencial establecer asociaciones de productores y cadenas lácteas confiables, centrándose en agregar valor en cada etapa.

En países en desarrollo, desafíos como problemas de refrigeración, comercialización y acceso limitado a servicios afectan a los productores a pequeña escala. A pesar de crear una mayor carga de trabajo para las mujeres, el desarrollo del sector lácteo también aumenta su participación en actividades generadoras de ingresos y puede reducir el tiempo dedicado a actividades menos productivas, como la venta informal de pequeñas cantidades de leche, mediante una mejor organización en la recolección y comercialización. (FAO, 2023)

4.3.6.1. Dimensiones de la sostenibilidad.

Según la Fundación Futuro Latinoamericano (2020) la sostenibilidad cuenta con tres dimensiones:

- ***La Dimensión Ambiental.*** - La incorporación de la dimensión ambiental en el desarrollo sostenible, recalca la necesidad de equidad intergeneracional y una gestión ambiental con visión a largo plazo. Se destaca la urgencia de cambios estratégicos ante el rápido deterioro de recursos naturales en América Latina, resaltando la relación entre degradación ambiental y pobreza. Aunque se menciona la Agenda 2030 como expresión de voluntad política, se señala la falta de consenso y retrocesos en políticas ambientales. Se destaca la importancia de medidas como el desarrollo de energías alternativas y la diversificación productiva para evitar el agotamiento de recursos y la profundización de la crisis climática, haciendo hincapié en la necesidad de una gestión ambiental efectiva y conciencia ciudadana. (Fundación Futuro Latinoamericano, 2020)
- ***La Dimensión Social.*** - Esta dimensión destaca que el desarrollo sostenible se centra en igualdad de oportunidades, salud, educación y participación cultural. Una sociedad sostenible es inclusiva, próspera, respetuosa del ambiente y gobernada eficientemente con participación ciudadana. La desigualdad y pobreza se abordan éticamente, requiriendo cambios en la acumulación de riqueza. En América Latina, persisten problemas de exclusión y violencia, destacando la necesidad de invertir en salud, educación y empleo de calidad. La equidad intergeneracional es clave, exigiendo modificaciones radicales en producción y consumo para lograr la sostenibilidad. (Fundación Futuro Latinoamericano, 2020)
- ***La Dimensión Económica.*** - El autor menciona que vivimos en un mundo con marcada desigualdad económica y amenazas ambientales, producto de un sistema de acumulación de riqueza que busca beneficios inmediatos sin considerar la capacidad de regeneración de los recursos naturales. Abordar el desarrollo sostenible

implica adoptar un enfoque integral que integre objetivos económicos, sociales, ambientales, culturales y políticos. Se enfatiza la necesidad de superar la simple métrica de crecimiento económico, incluyendo la inclusión social y la protección ambiental en las políticas públicas. A pesar de la abundancia de bienes y servicios, se cuestiona si esta prosperidad beneficia de manera equitativa a toda la sociedad o perpetúa la desigualdad. La pobreza extrema, definida no solo por la falta de ingresos, sino también por la carencia de acceso a servicios esenciales, es un desafío económico urgente. Se busca establecer un ciclo de prosperidad que sea socialmente justo, económicamente próspero, culturalmente diverso, políticamente democrático y ambientalmente sostenible. (Fundación Futuro Latinoamericano, 2020)

4.3.6.2. Indicadores de sostenibilidad.

De acuerdo a Fundación Futuro Latinoamericano (2020), cuando se establecen metas, se formulan estrategias y acciones específicas para alcanzarlas. Sin embargo, es crucial evaluar si estas estrategias y acciones están dando los resultados previstos, y aquí es donde entran en juego los indicadores, que permiten medir el progreso de estas acciones y estrategias hacia el logro de los objetivos. La selección de indicadores representativos y directamente vinculados a lo que se pretende medir suele ser un desafío, ya que deben reflejar de manera precisa los avances. En el ámbito estatal, la evaluación y valoración de las políticas son fundamentales para asegurar que tengan el impacto deseado, y para ello se deben utilizar indicadores que reflejen el estado de la situación que se pretende evaluar. A partir de la Cumbre para la Tierra en 1992, la División de Desarrollo Sostenible de la ONU comenzó en 1994 un programa de indicadores del desarrollo sostenible, en colaboración con otras organizaciones. Esta iniciativa ha generado una serie básica de indicadores que se revisa y estudia periódicamente, y la División también colabora con los Estados en el desarrollo de programas nacionales, contribuyendo a los indicadores formulados para los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de la ONU.

La Fundación Futuro Latinoamericano (2020) establece los siguientes sistemas con sus respectivos indicadores:

Tabla 9*Sistema de indicadores de desarrollo sostenible*

Subsistema	Indicador
Social	Porcentaje de la población que vive por debajo de la línea de pobreza
	Porcentaje de la población que vive por debajo de la línea de indigencia
	Porcentaje de la población con necesidades básicas insatisfechas
	Tasa de mortalidad infantil y de menores de 5 años
	Esperanza de vida al nacer
	Tasa de egreso de nivel primario
	Tasa de abandono de nivel primario
Tasa media anual de crecimiento poblacional	
Ambiental	Superficie de bosque nativo
	Reservas declaradas comprobadas más el 50 % de las reservas probables de hidrocarburos (petróleo y gas)
	Disponibilidad hídrica superficial por sistema hídrico
	Porcentaje de la superficie cubierta de bosque
	Porcentaje de bosque nativo por categoría de conservación
Porcentaje de hectáreas erosionadas	
Económico	Producto Interno Bruto por persona
	Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto
	Participación de los tres sectores en el Producto Interno Bruto
	Participación de las inversiones en el producto interno bruto
	Resultado fiscal como porcentaje del Producto Interno Bruto
	Tasa de empleo
Índice de Precios al Consumidor Nacional urbano	
Institucional	Acceso a la información pública
	Evolución de las organizaciones de la sociedad civil
	Actuaciones ante la Defensoría del Pueblo de la Nación cada 100 000 habitantes
	Participación electoral
	Composición de la participación electoral
	Cantidad de diarios y periódicos adquiridos cada 100 000 habitantes
Gasto Público Nacional Cultural – Ejecutado	
Eficiencia	Intensidad energética
	Emisiones de dióxido de carbono por Mwh generado
	Consumo final de energía per cápita

Nota. Cuadro adaptado de Fundación Futuro Latinoamericano (2020) “*Dimensiones del Desarrollo Sostenible en América Latina*”

Tabla 10*Indicadores según interrelación de subsistemas*

Tipo de Interrelación	Indicador
Nacional	Consumo de Hidroclorofluorocarbonos (HCFC)
	Emisiones totales de gases de efecto invernadero por sector
	Emisiones totales de dióxido de carbono (CO ₂) por generación eléctrica
	Apertura comercial
	Comercio exterior de servicios culturales
Económico-Ambiental	Variación del índice de exportaciones e importaciones industriales, según potencial contaminante
	Generación de residuos sólidos urbanos
	Composición de los residuos sólidos urbanos
	Consumo aparente de fertilizantes
	Volumen comercializado de plaguicidas
	Cambios de uso de la tierra implantada
	Evolución de la superficie destinada a la producción de cereales y oleaginosas
	Porcentaje de empresas que incorporaron medidas de gestión ambiental
Producción de madera industrial	
Ambiental-Social	Producción de leña
	Porcentaje de la población en hogares con acceso a agua segura de red pública
	Porcentaje de la población en hogares con acceso a desagües cloacales
Social-Económica	Tasa de notificación cada 100,000 habitantes: neumonía y enfermedades tipo influenza
	Porcentaje de hogares residentes en viviendas deficitarias en condición de tenencia irregular
Institucional-Económico	Tasa de desocupación
	Producto Interno Bruto Cultural
	Certificaciones ISO 14.001
	Recursos Humanos dedicados a la investigación y desarrollo
Institucional-Social	Gasto en investigación y desarrollo en relación al producto interno bruto
	Gasto público social nacional
	Evolución de la población penitenciaria
Institucional-Ambiental	Porcentaje de alumnos de 6° grado por nivel de desempeño, según materia
	Hechos delictivos cada 100,000 habitantes
	Gasto público nacional en ecología y medio ambiente
	Áreas terrestres y marino costeras protegidas como porcentaje del total
	Porcentaje de bosque nativo bajo manejo sustentable, por tipo de plan
Monto asignado al financiamiento de los Planes de Manejo Sustentable, Conservación y Proyectos de Formulación para bosque nativo	

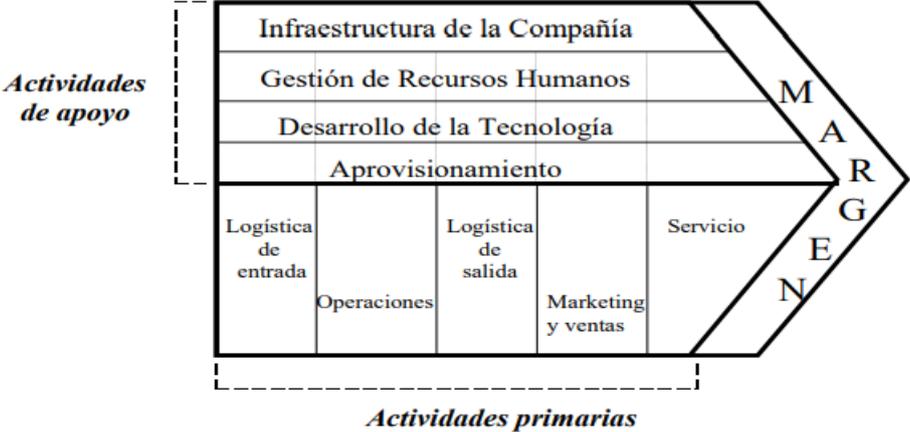
Nota. Cuadro adaptado de Fundación Futuro Latinoamericano (2020) “*Dimensiones del Desarrollo Sostenible en América Latina*”

4.3.6.3. Cadena de valor láctea

La Fundación Pública Andaluza (2019) cita a Porter quien menciona que tanto el liderazgo en costes como la diferenciación dependen de las diversas actividades que realiza una empresa. Al agrupar estas actividades en categorías estratégicas, se obtiene información crucial sobre el comportamiento de los costes y se pueden identificar fuentes actuales o potenciales de diferenciación. En este contexto, todas las demás tareas deben minimizar sus costes sin comprometer la calidad del producto, y se sugiere externalizar estas actividades.

La cadena de valor genérica consta de tres elementos esenciales: las actividades Primarias o Principales, las actividades de Apoyo o Auxiliares, y el Margen.

Figura 13
Cadena de valor



Nota. Figura tomada de Velasco (2013) “La cadena de Valor”

De acuerdo a CIL ECUADOR (2023) en Ecuador, la producción diaria de leche asciende a aproximadamente 5,7 millones de litros. La cadena productiva del sector lácteo se configura como un sistema compuesto por diversos eslabones, donde la producción central es la leche y sus derivados. Este proceso se inicia en el ámbito rural y culmina en la comercialización de los productos lácteos. Según datos del INEC, alrededor de un millón de personas forman parte de esta cadena productiva.

La cadena productiva, también conocida como cadena de valor, constituye la estructura fundamental del sector lácteo, compuesta por varios eslabones que desempeñan diversas funciones, incluyendo producción, industrialización, transporte y comercialización. Su principal objetivo es generar productos de alta calidad, seguros y con valor añadido que satisfagan las necesidades del consumidor, mediante prácticas responsables, sostenibles y proactivas, además de garantizar precios justos. La industria láctea nacional se esfuerza constantemente por lograr eficiencia, higiene, sostenibilidad, equidad, innovación y calidad en su operación. A lo largo de la cadena, participan diversos actores, como proveedores, productores, acopiadores, intermediarios, industrias, distribuidores, transportistas y consumidores, cada uno con su función específica, pero conectándose para ofrecer productos seguros y nutritivos. A pesar de la presencia de informalidad en el sector, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y otras entidades trabajan conjuntamente para formalizar a los productores, aplicar controles y fortalecer capacidades productivas. La integración, vinculación

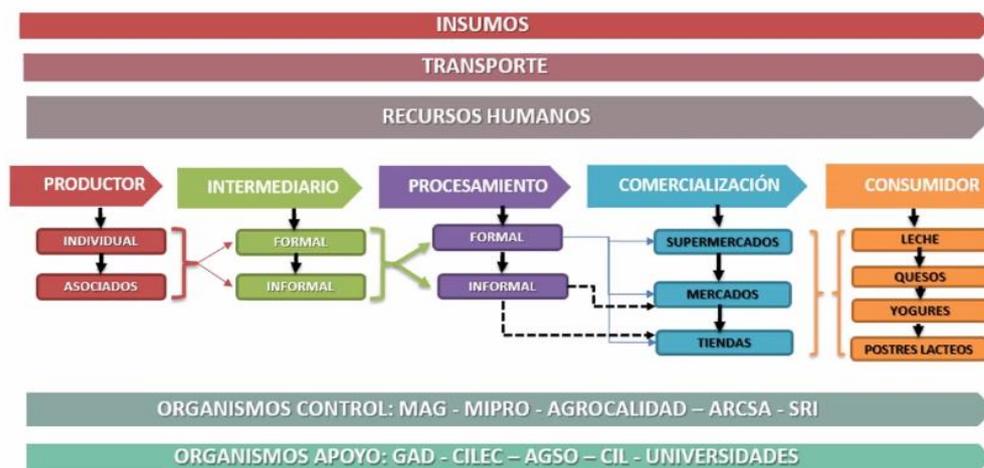
y compromiso de cada eslabón en esta cadena contribuyen al progreso económico y social de Ecuador. (CIL ECUADOR , 2021)

Desde esta perspectiva la cadena de valor lacte se rigie a las siguientes actividades:

Figura 14

Cadena de valor lácteo

Cadena de Valor de los Lácteos



Nota. Figura tomada de CIL ECUADOR (2023) “La cadena de Valor de los lácteos”

4.3.6.4. Regulaciones y normativas.

El Ministerio de agricultura y ganaderia (2019) junto con el ministerio de salud y el ministerio de comercio exterior dispone lo siguiente:

Dentro del capítulo III-El uso de suero leche

Artículo 5.- El suero de leche líquido que se genere en plantas que no cuenten con certificado vigente de Buenas Prácticas de Manufactura registrado en la ARCSA, no podrá destinarse para la elaboración y/o comercialización de productos, ingredientes o insumos de consumo humano. Este suero de leche líquido será tinturado y podrá destinarse al consumo animal; para otros usos industriales no vinculados al desarrollo de productos lácteos, no será obligatorio su tinturado previa autorización de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario.

Artículo 6.- La comercialización de suero de leche líquido proveniente de plantas lácteas que cuenten con certificado vigente de Buenas Prácticas de Manufactura registrado en la ARCSA, es permitida exclusivamente para la elaboración de pulverizados como: suero de leche en polvo, suero de leche concentrado, suero de leche aislado, fraccionados de suero de leche, proteína concentrada de suero de leche, entre otros pulverizados.

Artículo 7.- Se permitirá la adquisición y utilización de suero de leche líquido proveniente de plantas lácteas que cuenten con certificado vigente de Buenas Prácticas de Manufactura registrado en la ARCSA para la elaboración de quesos de suero por parte de las plantas lácteas, las mismas que deberán contar con certificado vigente de Buenas Prácticas de Manufactura registrado en la ARCSA, previa autorización de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario.

4.3.6.5. Gestión ambiental.

Según Regaldo et al. (2020) mencionan que la Gestión Ambiental se plantea como estrategia para el desarrollo armónico de las intervenciones humanas con el ambiente. La misma puede definirse como:

Regaldo et al. (2020) toma en cuenta a lo dicho por Estevan Bolea (1994) y Buroz Castillo (1998) quienes la definen como un conjunto de acciones destinadas a lograr la máxima racionalidad en la toma de decisiones relacionadas con el uso de bienes y servicios ambientales, así como la protección y mejora de la calidad ambiental. Esta aproximación implica la coordinación de información interdisciplinaria y la participación de la población. También Regaldo et al. (2020) adopta la perspectiva de Colby (1990), que conceptualiza el campo como la búsqueda de equilibrio entre la demanda de recursos naturales y la capacidad del ambiente natural, con el objetivo de responder a estas demandas de manera sostenible. Además, el autor incorpora la definición de Ortega Domínguez y Rodríguez Muñoz (1994), quienes describen el campo como un conjunto de acciones y disposiciones necesarias para mantener un capital ambiental suficiente, garantizando así la calidad de vida y la preservación del patrimonio natural, en el contexto de las complejas relaciones económicas y sociales que condicionan dicho objetivo. (p.79)

4.3.6.6. Responsabilidad social corporativa.

De acuerdo a Pino (2021) no hay un consenso universal en torno a la definición de responsabilidad corporativa, ya que se ha abordado de diversas maneras. Sin embargo, todas las definiciones comparten el elemento fundamental de que implica el compromiso de la empresa más allá de la búsqueda exclusiva de beneficios económicos.

Pino contextualiza que la responsabilidad social corporativa se define como aquel conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad empresarial de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los Derechos Humanos. En suma, la responsabilidad social corporativa va a afectar a la gestión de las

organizaciones tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés. En relación a resultados económicos, sociales y medio ambientales, que favorecen la calidad del ambiente laboral y a su participación en la comunidad en la que se pone en práctica. Las empresas que se comprometen con la responsabilidad social generan una cultura corporativa más innovadora, mejor vista desde el ámbito internacional, con recursos para adaptarse a lo que pueda venir en el futuro en un mercado global y en continuo cambio.

4.3.6.7. Certificados y sellos de sostenibilidad industria láctea.

Según el CIL ECUADOR (2021) la industria formal de productos lácteos se dedica meticulosamente a sus procedimientos para proporcionar alimentos nutritivos y de alta calidad a los consumidores. Las certificaciones de calidad reconocen los procesos de fabricación de los productos lácteos, facilitan el acceso a los mercados, promueven alianzas interinstitucionales y respaldan la salud de los consumidores.

La calidad se posiciona como un elemento estratégico para ingresar a los mercados. Obtener una certificación de calidad es fundamental para que cualquier empresa establezca un sistema que garantice la satisfacción del cliente y la implementación de mejoras. En Ecuador, existen dos tipos de certificaciones de calidad: el Certificado de Calidad para el Producto, como el Sello de Calidad INEN (INEN: Servicio Ecuatoriano de Normalización), y el Certificado de Calidad para los Procesos y Sistema de Gestión, como el Certificado ISO 9001 (ISO: International Organization for Standardization).

Estas certificaciones aseguran que los procesos de producción cumplan con los estándares establecidos en normativas específicas, ya sea una Norma Técnica INEN para Productos Lácteos o la Norma Internacional ISO 9001. Dada la diversidad de productos lácteos, la calidad emerge como un factor esencial al elegir, no solo para ofrecer productos que superen los estándares, sino también para construir una reputación al brindar una experiencia al cliente que supere sus expectativas.

El Sello de Calidad INEN representa un reconocimiento oficial a productos fabricados bajo un sistema que cumple con los requisitos establecidos en una norma técnica de referencia INEN. Por otro lado, el certificado ISO 9001 se fundamenta en el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001, el estándar internacional para Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), publicado por la ISO (Organización Internacional de Normalización).

La obtención de una certificación de calidad indica la aptitud de un producto para ser distribuido de manera segura, asegurando que la información en su etiqueta sea precisa y se

ajuste a las expectativas del consumidor. La industria láctea formal concentra sus esfuerzos en crear productos idóneos que garanticen la seguridad alimentaria y la salud de sus consumidores.

4.3.6.8. Innovación y tecnología sostenible.

De acuerdo a la Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (2023) la innovación desempeña un papel clave en el crecimiento económico, con la ciencia y la tecnología como fundamentos esenciales para impulsar innovaciones recurrentes. Aunque el crecimiento económico ha mejorado el bienestar general, se enfrenta a desafíos significativos como el cambio climático, la degradación de suelos fértiles, la explotación excesiva de poblaciones de peces y la contaminación de masas de agua, amenazando los medios de vida y el bienestar futuro. Por lo tanto, es crucial avanzar hacia modelos de desarrollo más sostenibles que incrementen ingresos y acceso a necesidades básicas, al mismo tiempo que reduzcan las presiones ambientales.

La "innovación verde" se presenta como esencial para lograr una producción más eficiente y limpia, impulsando el crecimiento económico sin agotar los recursos naturales, abarcando tanto tecnologías tradicionales como digitales. En países en desarrollo, se destaca la necesidad de adaptar creativamente las tecnologías, siguiendo direcciones distintas a las de economías más avanzadas, enfatizando que el aprovechamiento de estas oportunidades depende de capacidades existentes y acciones de empresas y gobiernos, no siendo un proceso automático.

Para abordar el cambio climático, se resalta la importancia de respaldar a los países en desarrollo para adoptar prácticas de producción más limpias y competitivas, requiriendo enfoques nuevos y creativos junto con cooperación internacional y voluntad política para la transferencia de tecnología.

Se destaca que la innovación verde, con sus beneficios que trascienden el valor económico reflejado en los precios de mercado, demanda una participación más activa de mecanismos globales. Estos beneficios incluyen diversas externalidades y exigen desviarse radicalmente de la senda de crecimiento convencional, subrayando la interdependencia global en este proceso.

Las oportunidades de recuperación a través de **tecnologías verdes e innovación** en países rezagados en industrias más sostenibles, identificando tres elementos clave: oportunidades ecológicas, sistemas sectoriales y trayectorias de recuperación. Las oportunidades ecológicas se refieren a condiciones favorables, limitadas en el tiempo, derivadas de intervenciones políticas y cambios en mercados y tecnologías asociadas a la transformación

verde. Los sistemas sectoriales incluyen condiciones previas y estrategias institucionales para convertir estas oportunidades en realidad, dependiendo de las competencias acumuladas y el desarrollo de sistemas de innovación sectoriales. Las trayectorias de recuperación surgen de la interacción entre oportunidades ecológicas, condiciones previas y sistemas sectoriales, representando el éxito en adquirir capacidades tecnológicas y productivas, alterando el equilibrio económico entre pioneros y rezagados. Se destaca la posibilidad de que los países en desarrollo se beneficien de tecnologías de vanguardia, diversificando su producción. (Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, 2023)

En esto se puede incluir las siguientes herramientas tecnológicas:

La Realidad Virtual emerge como una herramienta altamente beneficiosa para crear experiencias inmersivas, educar y sensibilizar a diversos grupos sobre una variedad de situaciones mediante la simulación. Su aplicación abarca distintas áreas como la educación, la reducción de desigualdades y la protección del medio ambiente, entre otras, contribuyendo significativamente a diversas causas.

Por otro lado, el Business Intelligence se destaca como una herramienta clave para convertir datos en conocimiento, mejorando la toma de decisiones, los procesos operativos y la comprensión del pasado, presente y futuro de una empresa u organización.

La Inteligencia Artificial, por su parte, se presenta como una solución sostenible al reducir el consumo de dispositivos, recursos y materiales en las empresas, logrando niveles de productividad con una menor demanda de recursos.

Asimismo, los nuevos sistemas basados en la nube están adquiriendo cada vez más relevancia en las empresas al evitar la necesidad de invertir en infraestructura para el almacenamiento de archivos, el uso de aplicaciones y software empresarial, entre otros. Estas tecnologías no solo facilitan el acceso a recursos físicos compartidos, sino que también promueven la eficiencia y la colaboración con clientes y proveedores. En conjunto, estas herramientas tecnológicas están transformando la forma en que las empresas operan y se relacionan con su entorno. (Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, 2023)

4.3.6.9. Cultura organizacional sostenible

Según Hernández J. R. (2021) La cultura organizacional emerge como un componente fundamental para impulsar un desarrollo sostenible beneficioso en cada entidad empresarial, siendo de suma importancia para mejorar las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales. Además, contribuye al fortalecimiento de aspectos sociopsicológicos como la comunicación, el liderazgo, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. Este enfoque

fortalece la gestión de prácticas de recursos humanos, al consolidar una identidad que logra armonizar los intereses individuales con los objetivos organizacionales.

A su vez menciona que la cultura se clasifica en cuatro tipos:

- **Cultura de Función:** Se caracteriza por establecer como norma primordial el estricto cumplimiento de las directrices específicas de cada posición, siendo identificada también como una cultura burocrática.
- **Cultura de Poder:** Se distingue por la predominancia de un modelo de gestión centralizado y jerárquico, que limita la participación de los empleados.
- **Cultura de Desempeño:** Destaca la eficiencia y los resultados positivos derivados del trabajo en equipo, así como la orientación hacia el logro de metas.
- **Cultura de Apoyo:** Enfatiza los logros del trabajo en equipo, la alineación de visiones y objetivos, y fomenta el aumento de la motivación laboral. (Hernández J. R., 2021)

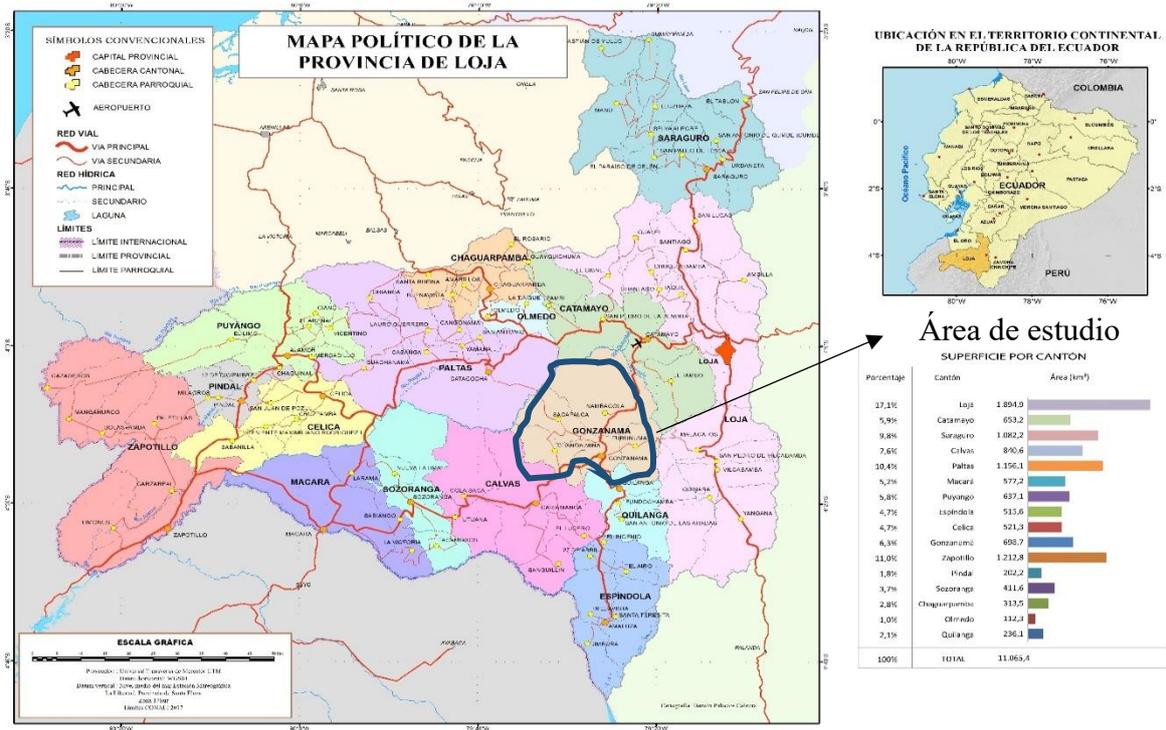
5. Metodología.

5.1. Área de estudio

La investigación se llevó a cabo en la provincia de Loja, específicamente en el cantón de Gonzanamá, donde la empresa "El Gonzanameñito" tiene su sede y la población objeto de estudio reside en la ciudad de Gonzanamá. Este permitió analizar detalladamente la interacción entre la empresa y la comunidad local, dando relevancia a las operaciones de la empresa en la zona.

Figura 15

Ubicación geográfica de la ciudad de Gonzanamá



Nota. Figura tomada de Wikipedia (2023) “Mapa Político de la Provincia de Loja”

5.2. Procedimiento

5.2.1. Enfoque de la investigación

Para el estudio se optó por un enfoque cualitativo. Se procedió a realizar un análisis del contenido de las entrevistas y encuestas efectuadas al equipo de trabajo de la empresa "El Gonzanameñito". Este enfoque permitió una exploración detallada de las percepciones, experiencias de los participantes, brindando así una perspectiva rica y significativa para la investigación.

5.2.2 Método

El método de investigación inductivo se utilizó en el proceso de análisis y conclusiones del estudio. Esto implicó que, a partir de la recopilación de teoría y datos empíricos sobre la

empresa estudiada, fueron validadas o contrastadas con la realidad de la empresa, permitiendo así llegar a conclusiones válidas y aplicables al contexto empresarial analizado.

5.2.3. Diseño de la investigación

Para la investigación, se seleccionó, el diseño de investigación no experimental, que consiste en la no manipulación de variables, es decir que solo se obtendrá información de cómo se emplea el proceso administrativo en la empresa “El Gonzanameñito”

5.2.4. Tipo de investigación

El enfoque de investigación descriptiva se utiliza para describir características, comportamientos o fenómenos tal como son. En el contexto empresarial, se emplea este tipo de investigación para analizar la situación actual de la empresa, sus procesos, estructuras organizativas, recursos, entre otros aspectos, con el fin de comprender su funcionamiento y poder tomar decisiones fundamentadas en base a esa comprensión. En el caso específico mencionado, se utilizó el enfoque descriptivo para examinar y comprender la situación actual de la empresa láctea Gonzanameñito, lo que proporcionó la base para el desarrollo de propuestas de mejora en su proceso administrativo.

5.2.5. Técnicas

La recolección de datos se llevó a cabo mediante las entrevistas que se aplicó al gerente General de la empresa Gonzanameñito con el fin de obtener información relevante acerca de las actividades que se llevan a cabo y su relación con el proceso administrativo. Seguido de la encuesta que se aplicó esta técnica con el propósito de recopilar información mediante preguntas dirigidas a la población objeto de estudio, con la finalidad de abordar de manera integral todos los aspectos de la presente investigación. Y por último la observación directa para poder obtener información de los problemas y necesidades que tiene la empresa de lácteos el Gonzanameñito.

5.2.6. Población

La población estudiada abarca al Gerente y a los empleados de la empresa.

Tabla 11
Población

	Cantidad
Gerente	1
Empleados	10
Total	11

Nota. La tabla muestra cual es el total de la población.

5.2.7. Muestra

Para determinar la muestra se optó por el método de muestreo no probabilístico por conveniencia debido a su facilidad de acceso y rapidez en la recopilación de datos.

De acuerdo a estas condiciones, se llevó a cabo la entrevista al gerente. Las encuestas a los 10 empleados de la empresa el Gonzanameñito. Esta encuesta y entrevista se implementaron a través de medios digitales con el objetivo de evaluar la percepción sobre el funcionamiento de la empresa el Gonzanameñito.

5.2.9 Procesamiento y análisis de datos

Para alcanzar los objetivos de la investigación, se procedió con la elaboración de la entrevista y encuesta. Se estableció la muestra a partir de los integrantes que conforman la empresa “El Gonzanameñito”. Después de la recopilación de datos a través de la entrevista y encuesta, se procedió a la tabulación mediante tablas estadísticas, las cuales se procesaron utilizando el programa Microsoft Excel. Este sistema permitió la cuantificación de respuestas de forma ágil y coherente, facilitando su posterior análisis.

Una vez que se recopiló toda la información, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, identificando áreas en las que la misma muestra deficiencias. Basándose en estos hallazgos, se desarrolló una propuesta para el proceso administrativo de la empresa Gonzanameñito. El propósito de esta propuesta es mejorar la gestión de la empresa y asegurar su sostenibilidad en el mercado.

6. Resultados

6.1. Resultados de la entrevista al gerente de la empresa de lácteos “El Gonzanameñito”

A continuación, se presenta los resultados de la entrevista aplicada al gerente de la empresa el Gonzanameñito:

Datos Generales:

Nombres y Apellidos: Sr. Max Hermel Bravo Landacay

Cargo: Gerente

Planeación

1. ¿Cuál es el propósito fundamental de su empresa?

El propósito de la empresa el Gonzanameñito es servir a la comunidad gonzanameña con productos de calidad, además de apoyar a la comunidad ganadera del cantón.

2. ¿Que los impulsa a ser lo que hacen?

El servicio de la actividad agropecuaria que se practica en el cantón.

3. La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y valores

La empresa no cuenta con misión, visión, objetivos y valores estructurados en un documento formal.

4. ¿Las metas, objetivos o la planificación que se realiza en la empresa son: a corto o largo plazo?

El gerente manifiesto que sus metas, objetivos que se ha propuesto son a largo plazo, pero no se encuentran en un documento.

5. ¿En la empresa que tipo de planificación se realiza?

El gerente indica que practica la planeación estratégica a largo plazo y esta se la realiza de manera empírica ya que esta es comunicada a sus colaboradores de manera verbal.

6. ¿La empresa que aspira alcanzar en el futuro?

Permanecer en la actividad y poder extenderse con sus productos nacionalmente.

7. ¿Cuáles son los valores en los que se fundamenta su empresa?

La empresa se Fundamenta en el compromiso, honestidad, respeto y la responsabilidad al realizar sus actividades.

8. ¿Describa algunas de las políticas o lineamientos internos que posee la empresa?

El lineamiento más importante que practica la empresa sería los estándares de calidad en los productos.

Organización

9. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica definida?

El gerente manifiesta que la empresa carece de una estructura orgánica formalmente definida.

10. ¿Cómo se organiza la empresa y se define las responsabilidades en las diferentes áreas de trabajo?

La empresa se ha llegado a organizar empíricamente por áreas, pero no está estructurado en un documento Formal.

11. ¿La jerarquización de la empresa está acorde a las necesidades de la misma?

El gerente manifiesta que la jerarquización de la empresa por el momento si está acorde a las necesidades de la misma.

12. ¿Los perfiles de los puestos de trabajo se encuentran definidos?

Los perfiles de los puestos de trabajos si se encuentran definidos, pero de igual manera no se encuentran estructurados en un documento formalmente.

13. ¿La empresa cuenta con manuales administrativos que ayuden al desarrollo eficiente de las actividades?

Los empleados realizan sus actividades según su experiencia y habilidades, pero no existe un documento en el cual ellos se apoyen.

14. ¿Se le da a conocer al nuevo empleado sobre las funciones que va a realizar?

Si se le da a conocer al nuevo empleado de sus funciones de manera verbal.

15. ¿Cómo se da la bienvenida a los nuevos empleados y se les proporciona información relevante sobre la empresa y su funcionamiento?

El gerente manifestó que la bienvenida a los empleados se la realiza de manera verbal, se les informa sobre sus actividades y el funcionamiento de la empresa.

16. ¿Considera usted que las áreas de trabajo de la empresa son las adecuadas?

Las áreas de trabajo donde laboran los empleados son las adecuadas para el desarrollo de las actividades.

17. ¿El personal que tiene la empresa es el necesario para poder desarrollar y cumplir con las metas que tiene la empresa?

La empresa no cuenta con el personal necesario para el desarrollo de las actividades que se realizan actualmente.

18. ¿Las instalaciones son seguras y se encuentran en buen estado?

Las instalaciones se las mantiene en buen estado, además que sean seguras para los empleados.

Dirección

19. ¿Qué tipo de comunicación existe dentro de la empresa?

La empresa el Gonzanameñito practica una comunicación informal mediante conversaciones, correos electrónicos, WhatsApp

20. ¿Cómo considera usted la comunicación que existe dentro de la empresa?

El gerente considera que la comunicación dentro de la empresa es buena.

21. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usted utiliza para transmitir información a los empleados?

Para transmitir información a los colaboradores se utilizan reuniones generales donde se brinda información relevante.

22. ¿En la empresa se realiza evaluaciones al personal?

En la empresa no se realizan evaluaciones concurrentes al personal.

23. ¿Qué tipo de incentivo brinda a sus empleados?

El gerente manifiesta que no se han establecido planes de motivación, pero si se les otorga un incentivo económico por el esfuerzo de algunos colaboradores.

24. ¿Usted toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores para la toma de decisiones?

El gerente si toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores para la toma de decisiones.

25. ¿La empresa realiza capacitaciones al personal?

La empresa no cuenta con programas de capacitaciones para el desarrollo personal de la empresa.

26. ¿Qué tipo de liderazgo usted practica en la empresa?

El gerente practica el liderazgo democrático en su organización donde se incluye a los empleados en la toma de decisiones.

Control

27. ¿Me gustaría saber cómo supervisa y garantiza que cada trabajador tenga los recursos necesarios para realizar sus tareas?

Mediante la observación en las áreas y el dialogo con los empleados.

28. ¿Como se realiza el control de ingreso y salida del personal?

La empresa realiza el control y salida de los empleados mediante hojas de asistencia.

29. ¿Qué tipo de control aplican en la empresa?

Se realizan controles concurrentes y posteriores al desarrollo de las actividades

30. ¿Usted considera que dentro de la empresa se lleva un adecuado proceso administrativo?

El gerente considera que no lleva un adecuado proceso administrativo por su falta de conocimiento.

31. ¿La empresa implementa prácticas de sostenibilidad y las promueve adecuadamente con su personal de trabajo?

El gerente manifestó que se toman muy en serio las prácticas de sostenibilidad empresarial han implementado iniciativas que van desde el ahorro de la energía, recolección de basura y el consumo de agua.

Análisis de la entrevista

El Sr. Max Bravo, gerente de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”, manifestó que el propósito de la empresa “Gonzanameñito” es brindar productos lácteos de alta calidad a la comunidad gonzanameña, además de apoyar al sector ganadero del cantón.

Sin embargo, es importante destacar que la empresa no cuenta con una estructura formal de misión, visión, objetivos y valores. En su lugar, establece sus metas y objetivos a largo plazo de forma empírica. La empresa aspira a mantenerse activa en el futuro y expandirse a nivel nacional, basándose en valores fundamentales como el compromiso, la honestidad, el respeto y la responsabilidad en sus tareas.

Además, mencionó que la empresa carece de una estructura orgánica establecida. Es decir que trabaja de manera empírica, según sus necesidades actuales. No hay manuales de funciones ni de bienvenida para los empleados, ya que se les informa de sus tareas a través de inducciones realizadas por el gerente. Además, la empresa no lleva a cabo evaluaciones del personal y la comunicación en la organización es predominantemente informal. Aunque el gerente considera que la comunicación de la empresa es buena, no se realizan planes de capacitación.

En cuanto al estilo de liderazgo, la empresa tiende hacia un enfoque democrático, donde la opinión de los colaboradores es valorada por el gerente. Actualmente, las instalaciones de “Gonzanameñito” se mantienen seguras y adecuadas para que los empleados realicen sus actividades. El gerente realiza visitas a las áreas de trabajo para identificar posibles necesidades

de recursos y se llevan a cabo controles concurrentes y posteriores a las actividades. El registro de entrada y salida de los empleados se realiza mediante hojas de asistencia.

Además, las practicas sostenibles son relevantes en la empresa, se han implementado iniciativas sostenibles.

En resumen, según el gerente, la organización no sigue un adecuado proceso administrativo debido a la falta de conocimiento en ese aspecto.

6.2. Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa “Gonzanameñito”

La presente encuesta fue dirigida al personal de la empresa Gonzanameñito con la intención de recabar información relevante, la cual sirvió para realizar el análisis interno, teniendo en cuenta que ellos son clave en la investigación, estos son los encargados de realizar las diferentes actividades internas que se desarrollan en la empresa.

Esta encuesta fue dirigida a los 10 trabajadores que tiene la empresa Gonzanameñito.

Planeación

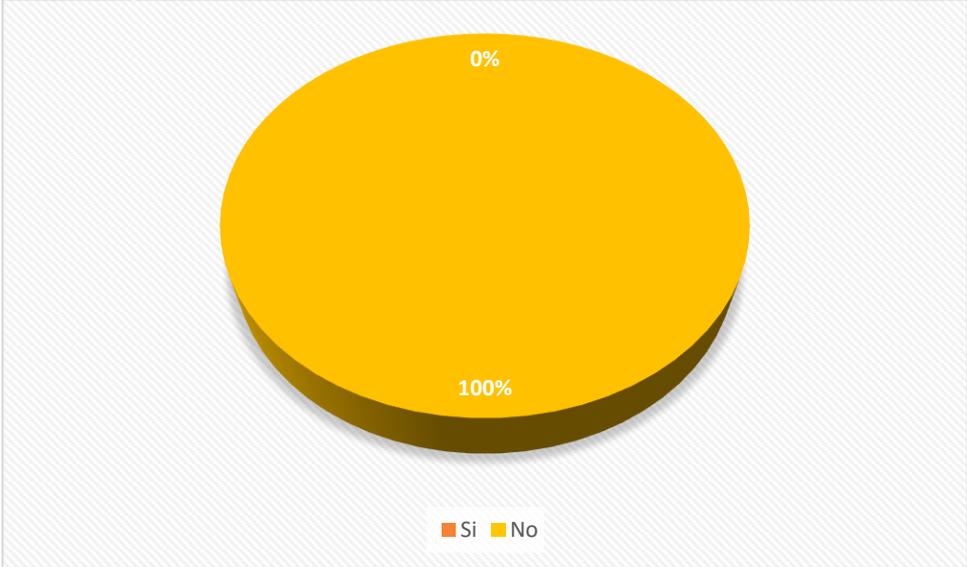
1. ¿Usted conoce si la empresa tiene misión y visión empresarial?

Tabla 12
Misión y Visión empresarial

Variable	Frecuencia	porcentaje	
Si	0	0	0%
No	10	10	100%
Total	10	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 16
Misión y Visión empresarial



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa el Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de la población objetiva mencionó que no tienen conocimiento que la empresa cuente con misión y visión empresarial, esto demuestra que en la organización no posee de los elementos fundamentales como es la filosofía empresarial, es decir que existe un desconocimiento para los empleados acerca de la que es la empresa y hacia donde quiere llegar a corto o largo plazo.

2. ¿Conoce los objetivos que tiene la empresa para el logro de las metas planteadas?

Tabla 13

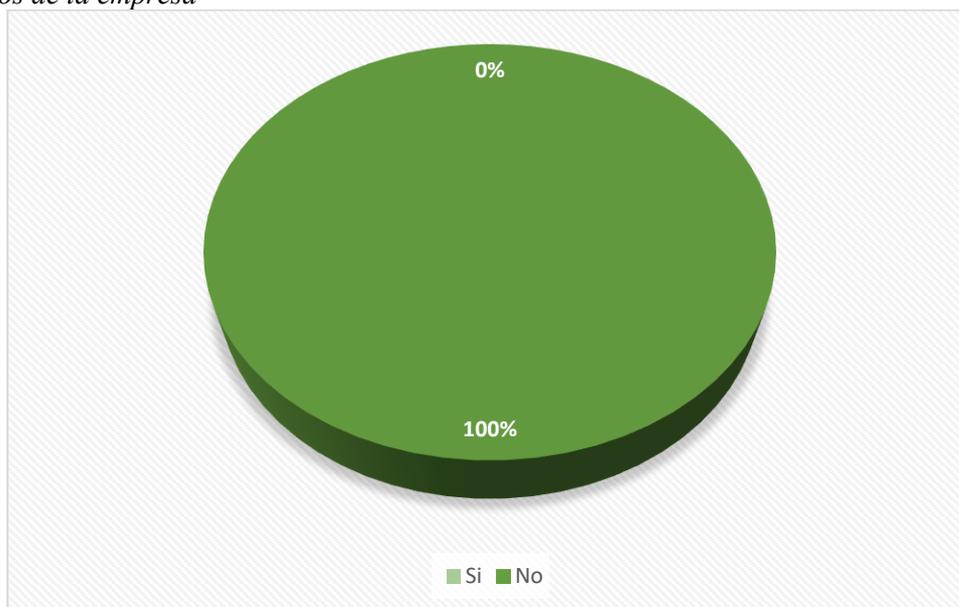
Objetivos de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 17

Objetivos de la empresa



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: Según los resultados de la encuesta el 100% de la población objetiva menciona que no conoce los objetivos que tiene la empresa, tampoco los pasos que deban seguir para alcanzar los resultados deseados a largo plazo.

3. ¿Usted conoce las políticas, reglamentos y valores de la empresa?

Tabla 14

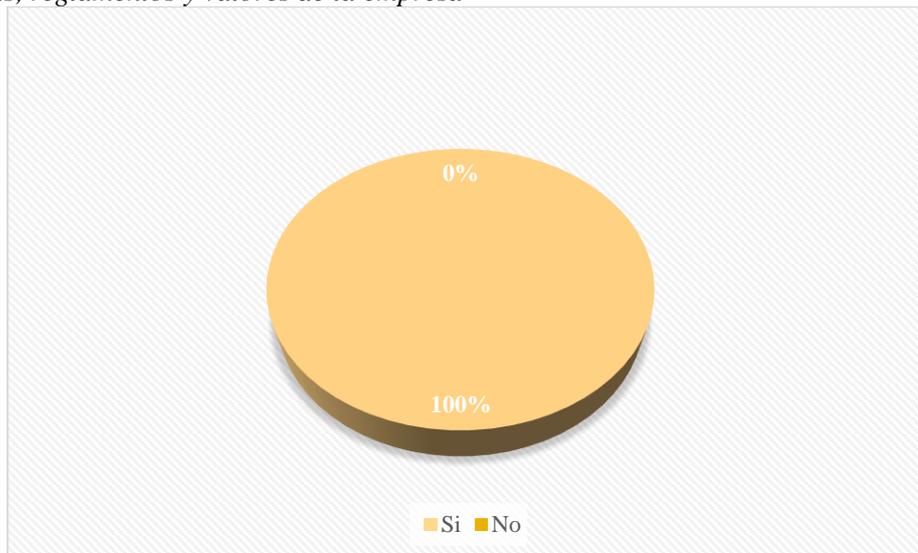
Políticas, reglamentos y valores de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 18

Políticas, reglamentos y valores de la empresa



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos de la población objetiva el 100% manifestó que si tiene conocimiento de las políticas, reglamentos y valores de la empresa.

Deducimos que los trabajadores si tienen idea de las políticas, reglamentos y valores que tiene la empresa a pesar de no estar establecidos en un documento formal, lo que significa que dentro de la organización existe una buena relación con el gerente.

4. ¿Qué valores se fundamentan en la empresa?

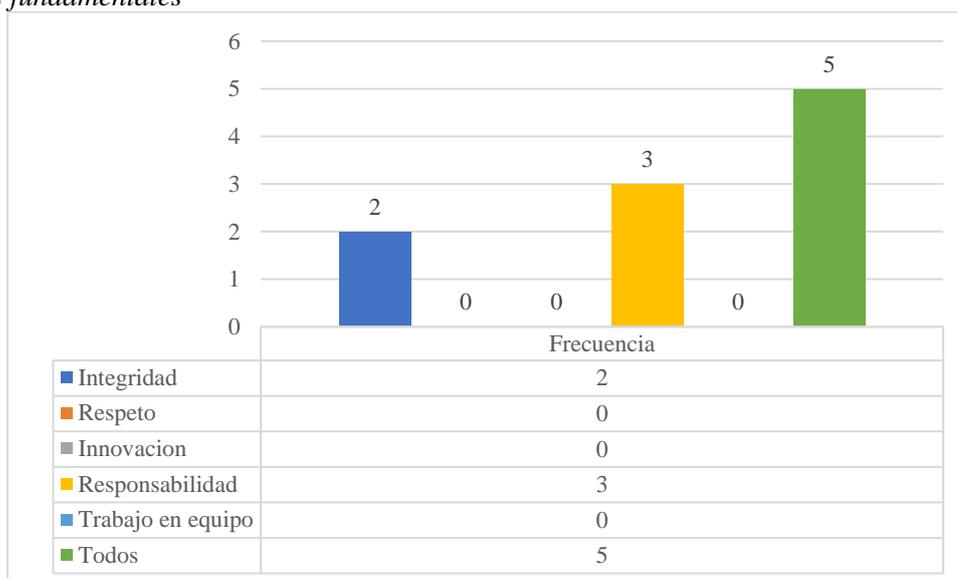
Tabla 15

Valores fundamentales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Integridad	2	20%
Respeto	0	0%
Innovación	0	0%
Responsabilidad	3	30%
Trabajo en equipo	0	0%
Todos	5	50%
Total, de encuestados	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 19
Valores fundamentales



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 50% de los trabajadores supieron manifestar que en la empresa se practican todos los valores (integridad, respeto, Innovación, responsabilidad, trabajo en equipo) mientras que un 20 % expresaron que practican la integridad y el otro 30% la responsabilidad.

Los trabajadores de la empresa Gonzanameñito están comprometidos con la empresa, estos llegan a poner en práctica varios valores importantes en su accionar diario y en el desarrollo de sus actividades lo que es de suma importancia para mantener un buen clima organizacional.

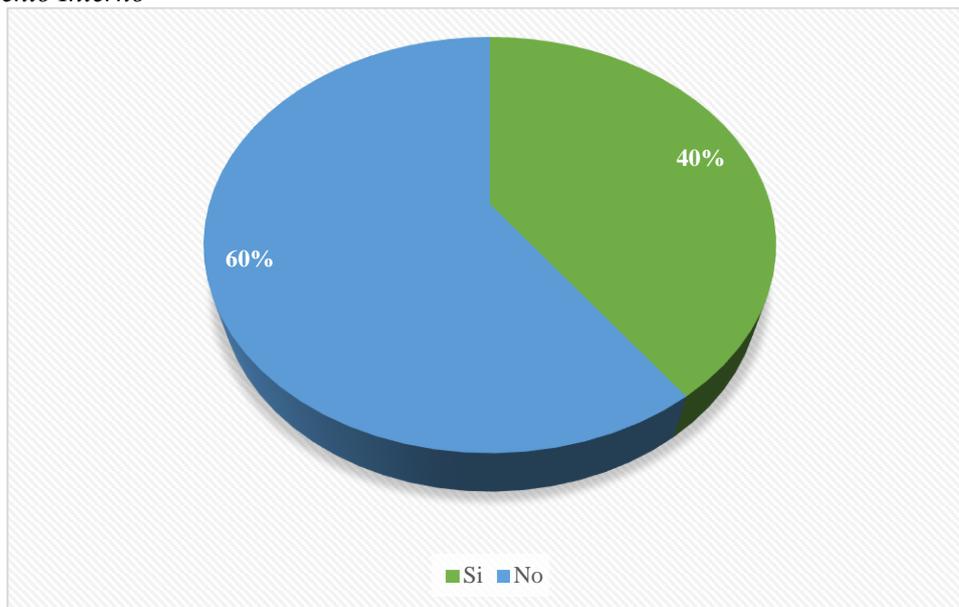
5. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa cuenta con un reglamento interno?

Tabla 16
Reglamento interno

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 20
Reglamento Interno



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados de la población objetiva el 60% de los trabajadores no tienen conocimiento de la existencia de un reglamento interno dentro de la empresa, mientras que el 40% si tienen conocimiento.

La empresa no cuenta con un reglamento interno, no está formalmente definido en un documento y plasmado.

Organización

6. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

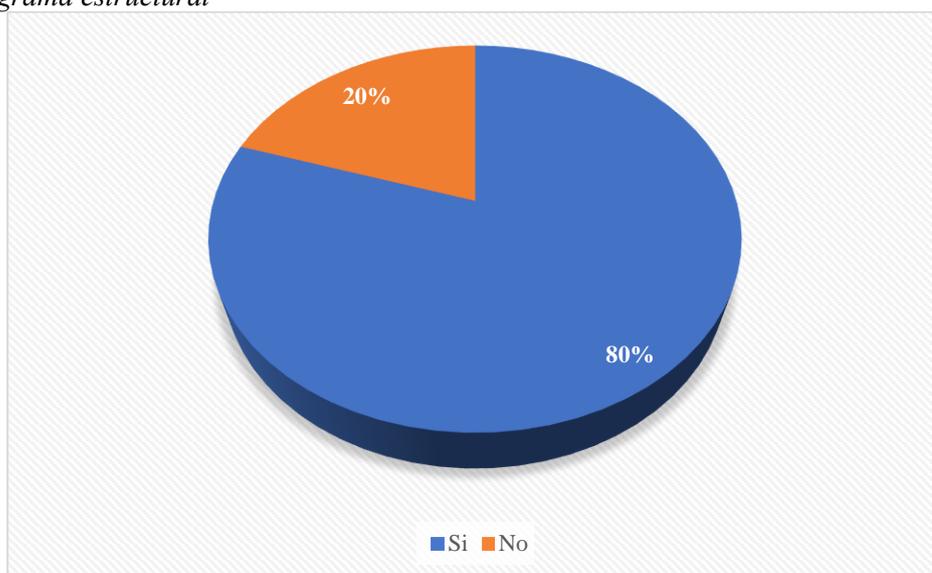
Tabla 17

Organigrama estructural

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 21
Organigrama estructural



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 80% de los trabajadores desconocen que la empresa cuenta con un organigrama estructural y el 20 % si tienen conocimiento del mismo. La información obtenida nos permite deducir que la mayoría de los trabajadores no tienen idea como está estructurada la empresa, la relación y como se integran los departamentos, y cuáles son las funciones más relevantes de la organización.

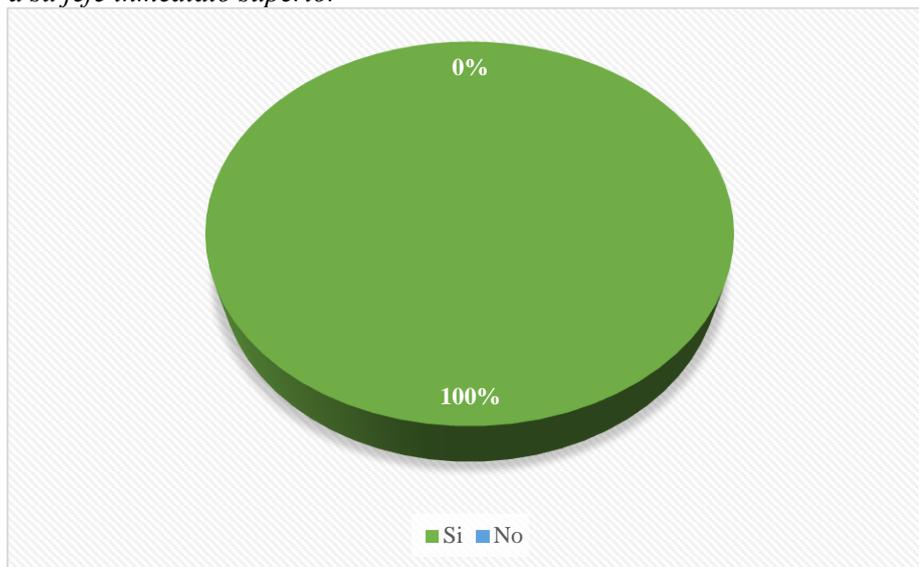
7. ¿Usted conoce quien es su jefe inmediato superior?

Tabla 18
Conoce a su jefe inmediato superior

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 22
Conoce a su jefe inmediato superior



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados de la población objetiva el 100% si conocen a su jefe superior.

Los resultados obtenidos demuestran que todos los trabajadores si tiene conocimiento de cual es jefe superior en la organización lo que demuestra que hay claridad con esa línea de mando.

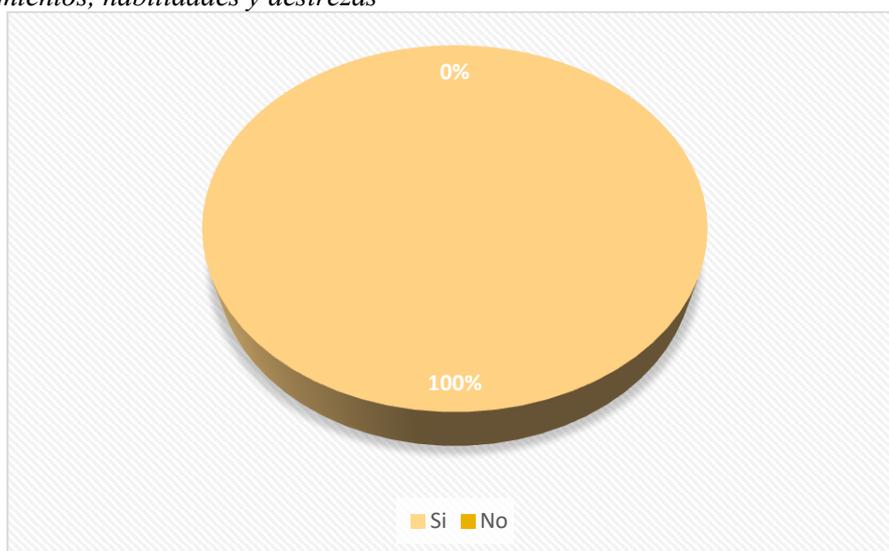
8. ¿Considera que las funciones que realiza están acorde a los conocimientos, habilidades y destrezas que usted posee?

Tabla 19
Conocimientos, habilidades y destrezas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 23
Conocimientos, habilidades y destrezas



Nota: Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameño.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 100% de los trabajadores indican que las actividades que realizan si están acorde a sus habilidades, las actividades que los trabajadores desarrollan en la organización si están de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, esto es favorable para la organización ya que los colaboradores cumplen sus funciones de manera eficiente.

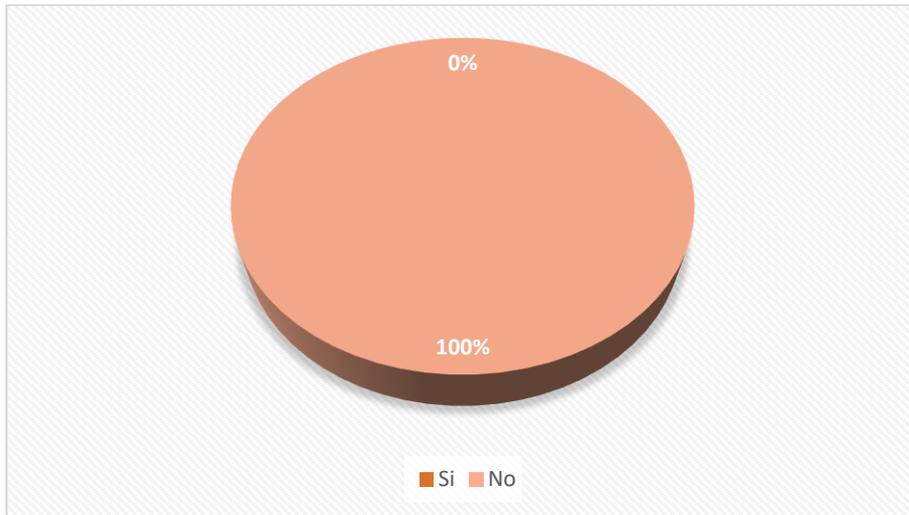
9. ¿Al ingresar a la empresa se le entrego un manual de bienvenida?

Tabla 20
Manual de bienvenida

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameño.

Figura 24
Manual de bienvenida



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida el 100 % de los trabajadores manifestó que la empresa no les entrego un manual de bienvenida.

Esta información nos permite deducir que el gerente de la organización realiza una bienvenida verbal, pero no cuenta con un manual escrito y plasmado en un documento.

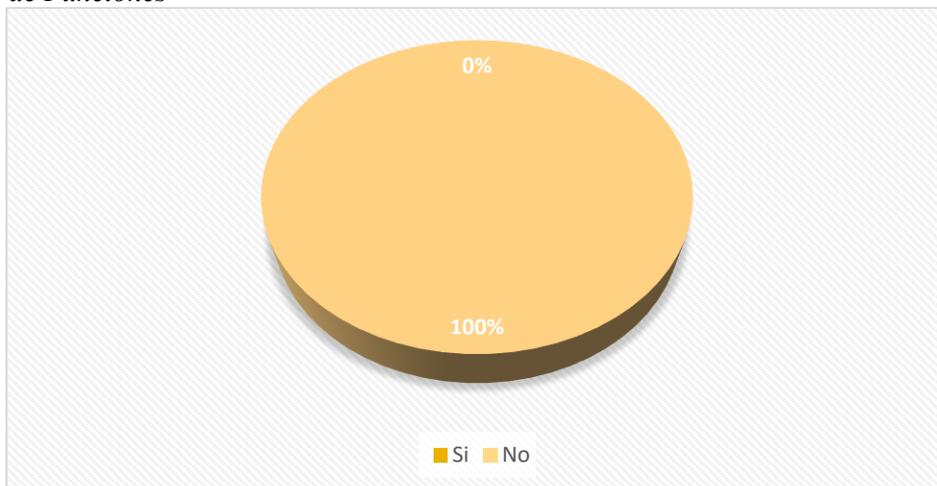
10. ¿Usted posee un manual de funciones para desempeñar sus actividades?

Tabla 21
Manual de Funciones

Variable	Frecuencia	porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 25
Manual de Funciones



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de la población objetiva manifestó que no recibió manuales de funciones para el desarrollo de sus actividades.

Los trabajadores no cuentan con guías para el desarrollo de sus actividades lo que puede llegar a perjudicar la productividad de la empresa esto nos presenta la necesidad de implementar estos manuales.

11. ¿En la empresa se realiza evaluaciones al personal?

Tabla 22

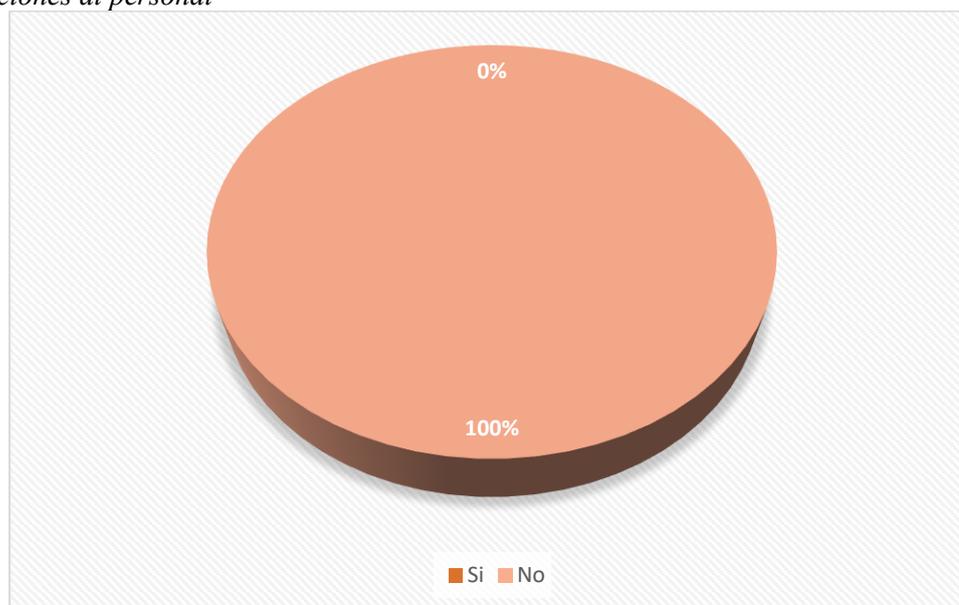
Evaluaciones al personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 26

Evaluaciones al personal



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 100% de la población objetiva nos menciona que no se realizan evaluaciones al personal en la organización, los trabajadores no son evaluados para medir su desempeño en sus actividades.

12. ¿Las áreas donde realiza sus actividades son las adecuadas?

Tabla 23

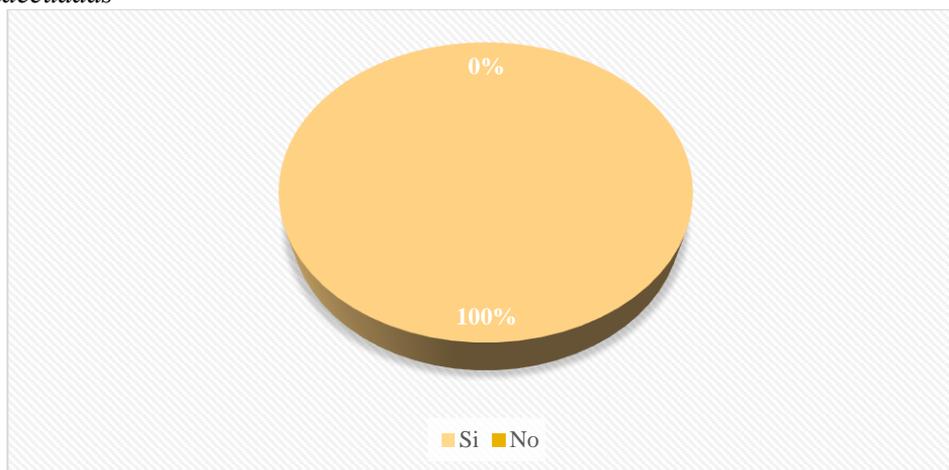
Áreas adecuadas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 27

Áreas adecuadas



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa el Gonzanameñito.

Interpretación: Según la información obtenida el 100% de la población objetiva manifestó que las áreas donde realiza sus actividades son las adecuadas para que el trabajador pueda realizar sus actividades sin ningún inconveniente.

13. ¿Las instalaciones son seguras y están en buen estado?

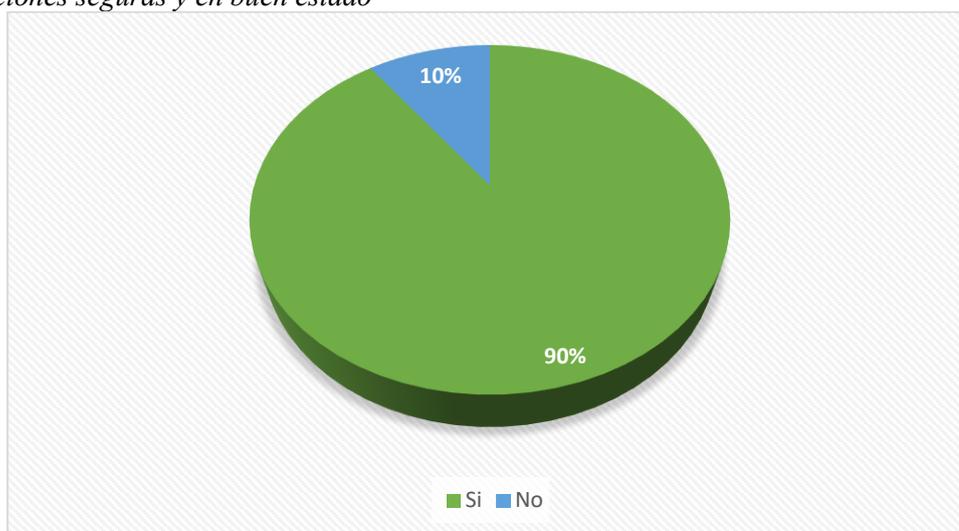
Tabla 24

Instalaciones seguras y en buen estado

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 28
Instalaciones seguras y en buen estado



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados el 100% de la población objetivo indico que las instalaciones de la empresa son seguras y están en buen estado.

El gerente se ha preocupado que las instalaciones sean seguras y que se encuentren en buen estado para que todos los colaboradores de la empresa se sientan seguros y realicen sus actividades de manera eficiente.

Dirección

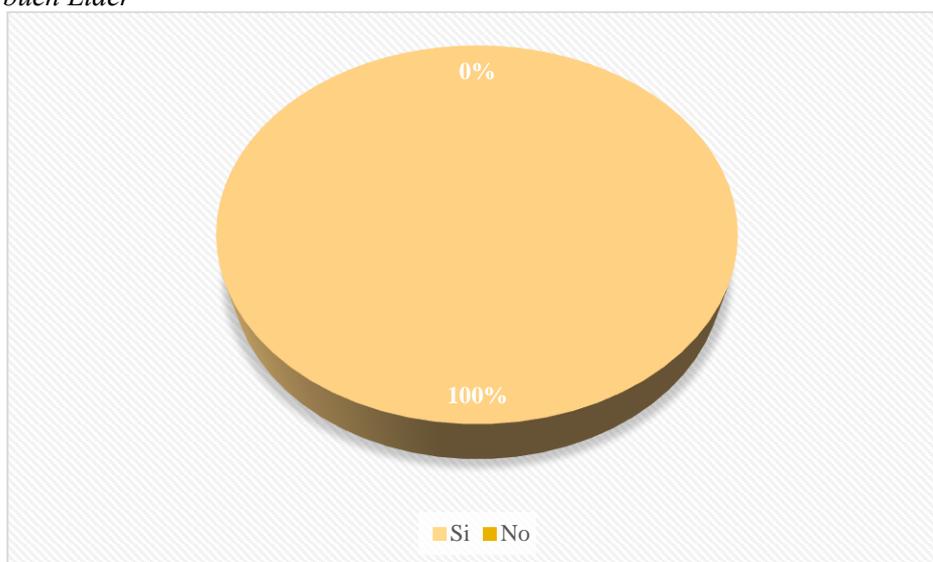
14. ¿Considera usted que su jefe inmediato es un buen líder?

Tabla 25
Jefe un buen Líder

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 29
Jefe un buen Líder



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de la población objetiva manifestó que su jefe inmediato es buen líder, la empresa mantiene una relación buena entre jefes y empleados permitiendo un buen clima organizacional.

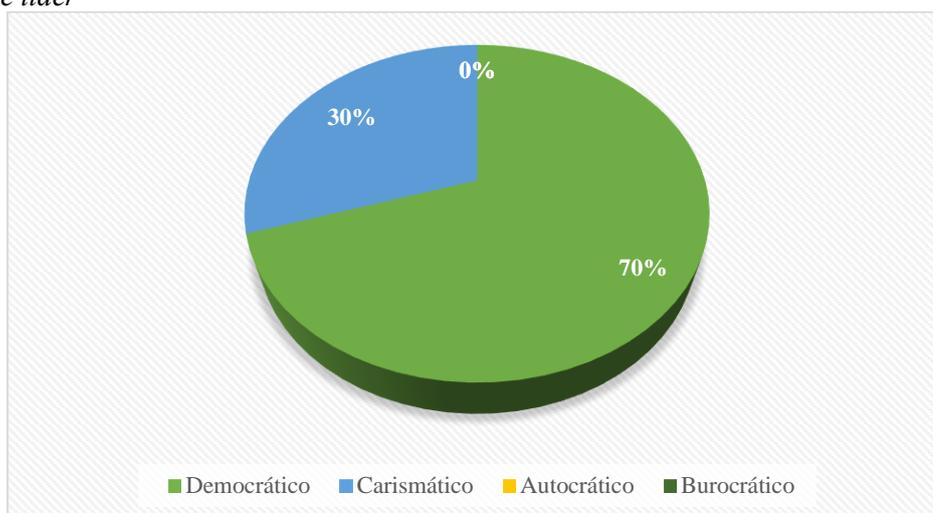
15. ¿Qué clase de líder lo considera a su jefe inmediato?

Tabla 26
Clase de líder

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Democrático	7	70%
Carismático	3	30%
Autocrático	0	0%
Burocrático	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 30
Clase de líder



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: La información obtenida de la encuesta aplicada indica que el 70% considera que su líder inmediato, es un líder burocrático, mientras que el 30% lo considera líder carismático. Los trabajadores consideran que tienen un líder democrático en su organización, quien toma en cuenta sus opiniones y los hace partícipes de la toma de decisiones.

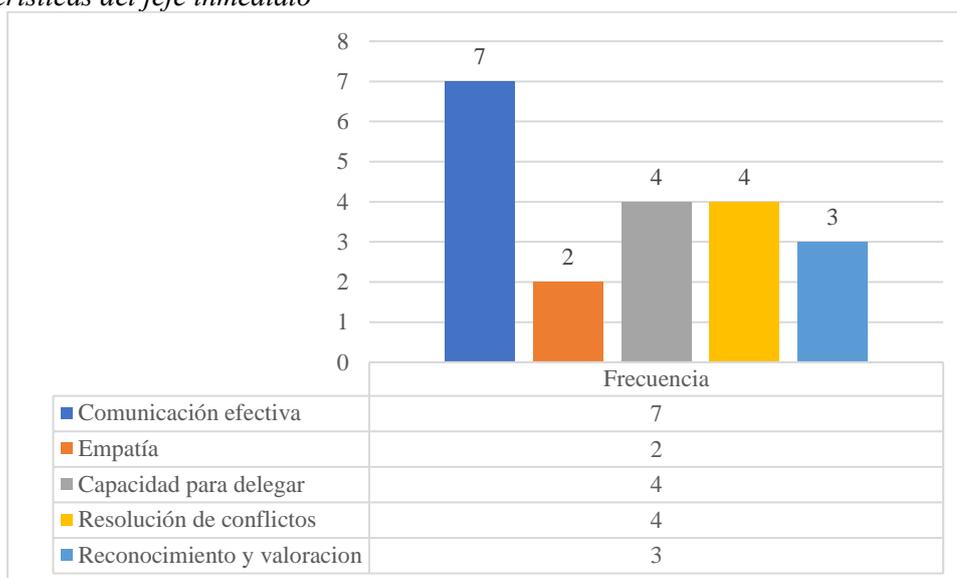
16. ¿Qué características manifiestas su jefe inmediato para ser un buen líder?

Tabla 27
Características del jefe inmediato

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación efectiva	7	70%
Empatía	2	20%
Capacidad para delegar	4	40%
Resolución de conflictos	4	40%
Reconocimiento y valoración	3	30%
Total, de Encuestados	10	100%
Total, de Respuestas	20	

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 31
Características del jefe inmediato



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo los resultados los empleados indican que la característica que más predomina en su jefe inmediato para ser un buen líder es la comunicación efectiva. El líder inmediato de la empresa ha logrado mantener en la organización una comunicación efectiva, entre jefe y empleados, que permiten que el empleado pueda tener confianza, además de prevenir o solucionar problemas permitiendo que se pueda comunicar de manera eficaz.

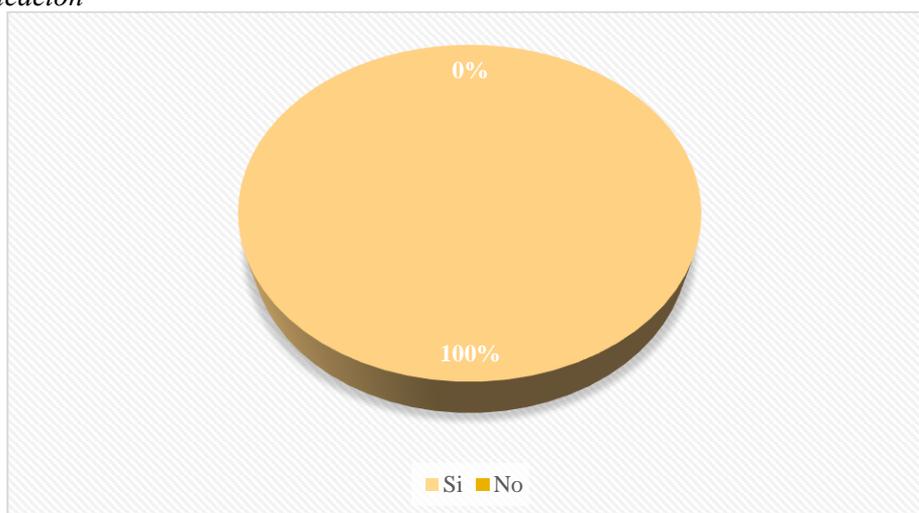
17. ¿Considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros y jefes de trabajo?

Tabla 28
Comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 32
Comunicación



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados el 100% de la población objetiva nos indicó que existe una buena comunicación entre empleados y jefes de trabajo. En la empresa lo que ha permitido mantener un buen desarrollo en las actividades, es la buena comunicación que existe entre colaboradores y jefes de trabajo.

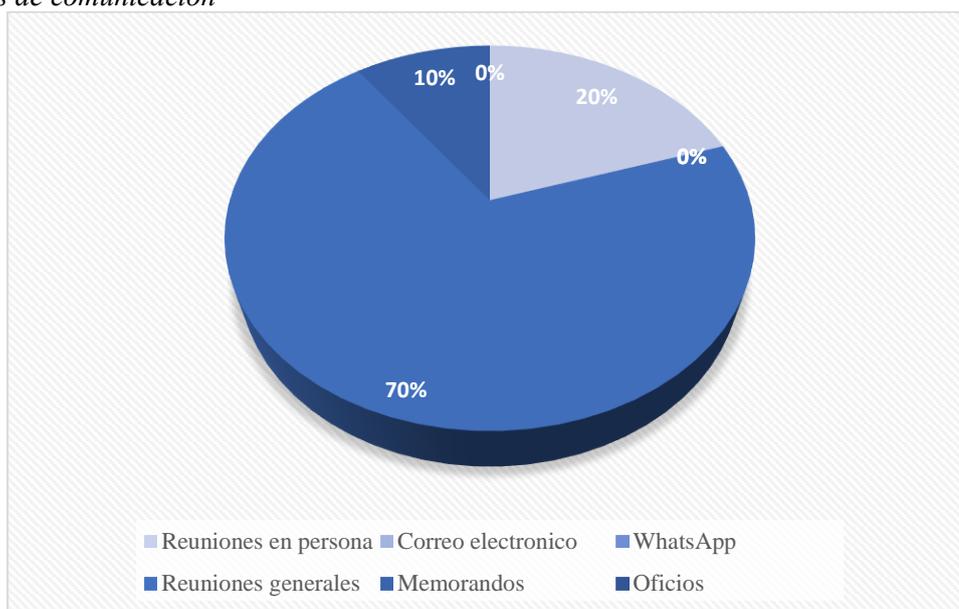
18. ¿Cuáles son los canales de comunicación que el gerente utiliza para transmitir la información a los empleados?

Tabla 29
Canales de comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones en persona	2	20%
Correo electrónico	0	0%
WhatsApp	0	0%
Reuniones generales	7	70%
Memorandos	1	10%
Oficios	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 33
Canales de comunicación



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 70% de los trabajadores indico que los canales de comunicación que el gerente ha llegado a establecer son las reuniones generales, mientras que el 20% indico las reuniones en persona y el 10 % que se lo realiza a través de memorandos. Esta información nos permite deducir que en la empresa los canales de comunicación que el gerente practica son las reuniones generales, permitiendo socializar entre todos los integrantes de la organización reforzando la buena comunicación en la misma.

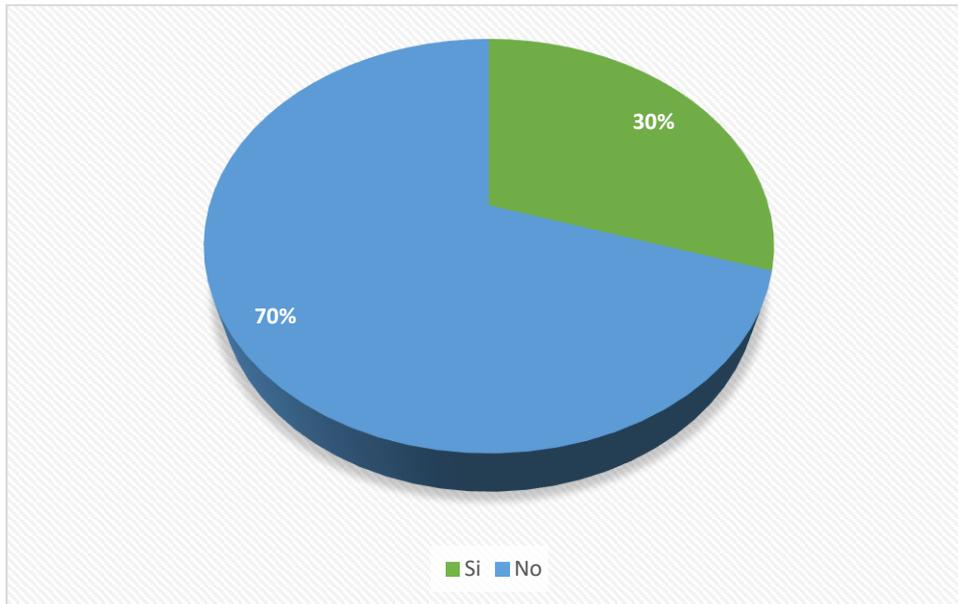
19. ¿Recibe algún tipo de motivación en cuanto a la práctica laboral que realiza?

Tabla 30
Motivación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa el Gonzanameñito.

Figura 34
Motivación



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo los resultados el 70% de los trabajadores manifestó que no reciben incentivo, mientras el 30% manifestó que si reciben incentivo en dinero y elogios por parte de la empresa. La mayoría de los empleados no reciben algún tipo de incentivo, llegando a evidenciar la falta de motivación, que puede ser por no ser eficientes en sus actividades o nuevos en la empresa.

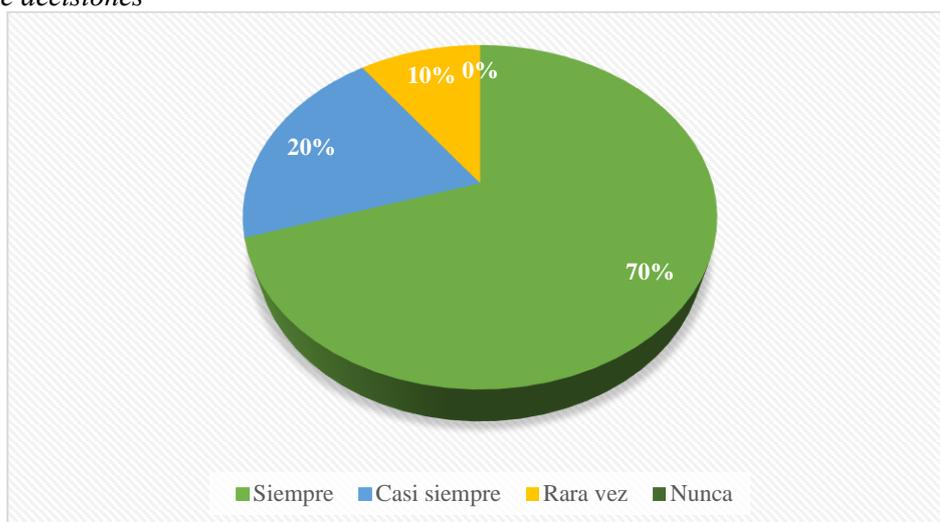
20. ¿Se considera su opinión para toma de decisiones?

Tabla 31
Toma de decisiones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	70%
Casi siempre	2	20%
Rara vez	1	10%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 35
Toma de decisiones



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 70% de los trabajadores manifestaron que siempre se toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones, mientras que el 20% manifestó que casi siempre y el 10% que rara vez. El líder toma en cuenta los diferentes puntos de vista de sus colaboradores lo que permite un involucramiento directo entre todos los integrantes.

21. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la empresa?

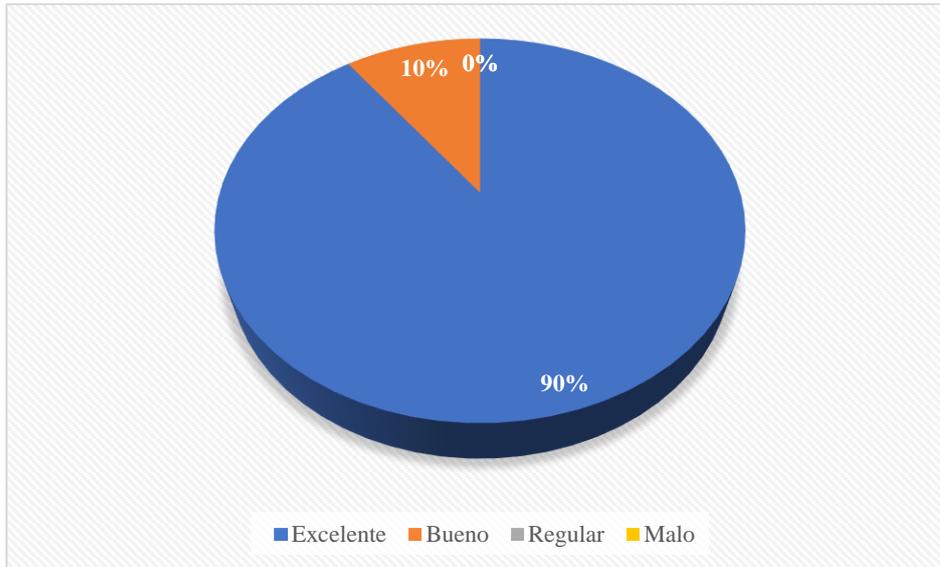
Tabla 32

Ambiente laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	90%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 36
Ambiente laboral



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados el 90% de los encuestados consideran que la empresa mantiene un excelente ambiente laboral mientras que el 10% lo considera bueno. El ambiente laboral de la empresa es excelente lo que permite una eficiente productividad de la misma.

Control

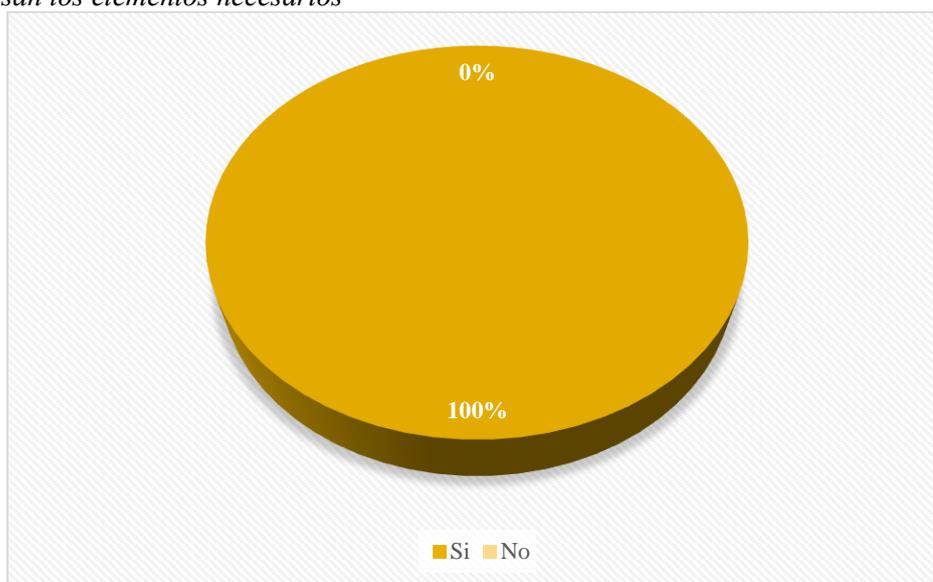
22. ¿En la empresa supervisan que los trabajadores tengan los elementos necesarios para realizar sus actividades?

Tabla 33
Supervisan los elementos necesarios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 37
Supervisan los elementos necesarios



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de la población objetiva indico que la empresa si supervisa que los trabajadores tengan los elementos necesarios para realizar sus actividades. La empresa se mantiene observando y comunicándose con los empleados si cuentan con los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades.

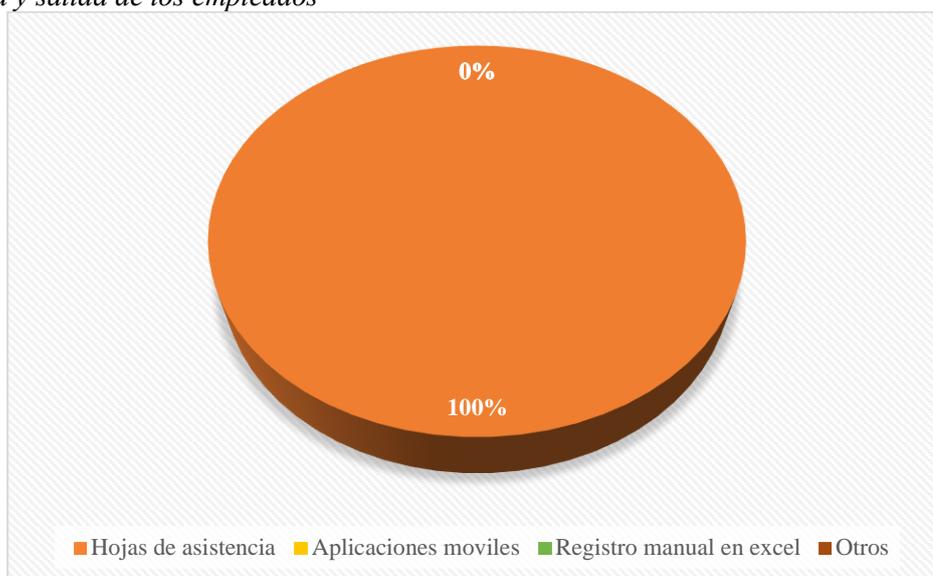
23. ¿Como supervisa la empresa la entrada y salida de usted como trabajador?

Tabla 34
Entrada y salida de los empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Hojas de asistencia	10	100%
Aplicaciones móviles	0	0%
Registro manual en Excel	0	0%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 38
Entrada y salida de los empleados



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameño.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 100% de la población objetiva menciona que el gerente supervisa la entrada y salida mediante hojas de asistencia, es decir que no utiliza un sistema actualizado.

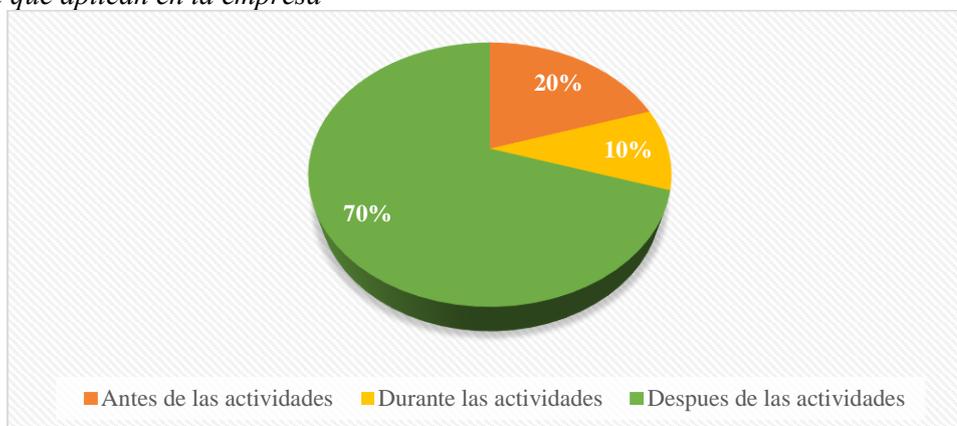
24. ¿Qué tipos de control aplican en la empresa?

Tabla 35
Control que aplican en la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Antes de las actividades	2	20%
Durante las actividades	1	10%
Después de las actividades	7	70%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameño.

Figura 39
Control que aplican en la empresa



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameño.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el 70 % de los empleados mencionan que la empresa realiza controles después de las actividades, mientras que el 20% lo realiza antes de las actividades y el 10% durante de las actividades. En la empresa se aplica los controles por el gerente y el jefe de producción después que se realicen las actividades.

25. ¿Usted considera que las actividades administrativas que lleva la empresa son las idóneas?

Tabla 36

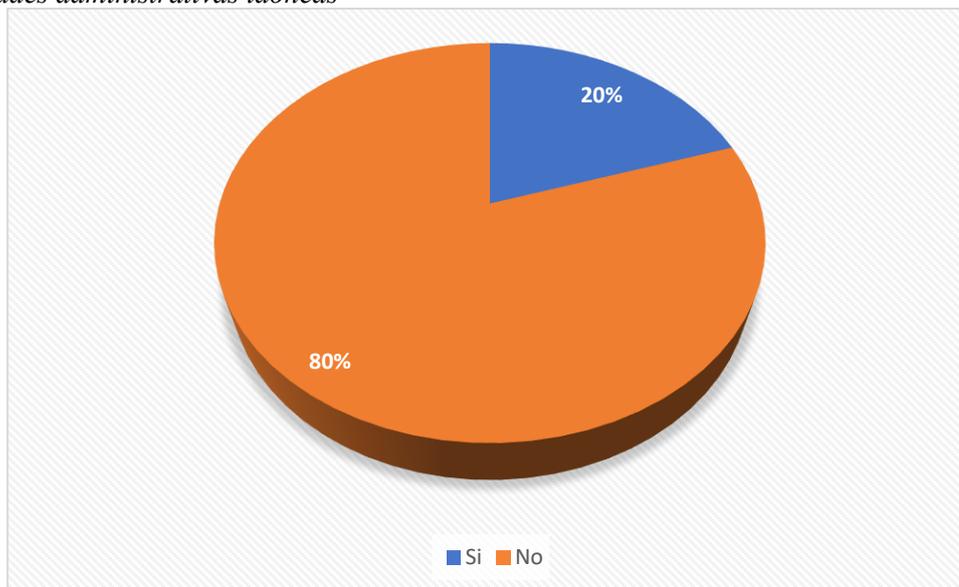
Actividades administrativas idóneas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 40

Actividades administrativas idóneas



Nota. Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: Según los resultados obtenidos el 80% de la población objetiva indica que las actividades administrativas que lleva la empresa no son las idóneas, mientras que el 20 % menciona lo contrario. La empresa el Gonzanameñito debe implementar las actividades del proceso administrativa (planeación, organización, dirección y control) para mejorar.

26. ¿En la empresa se realiza iniciativas sostenibles para promover y mantener una buena práctica productiva y profesional?

Tabla 37

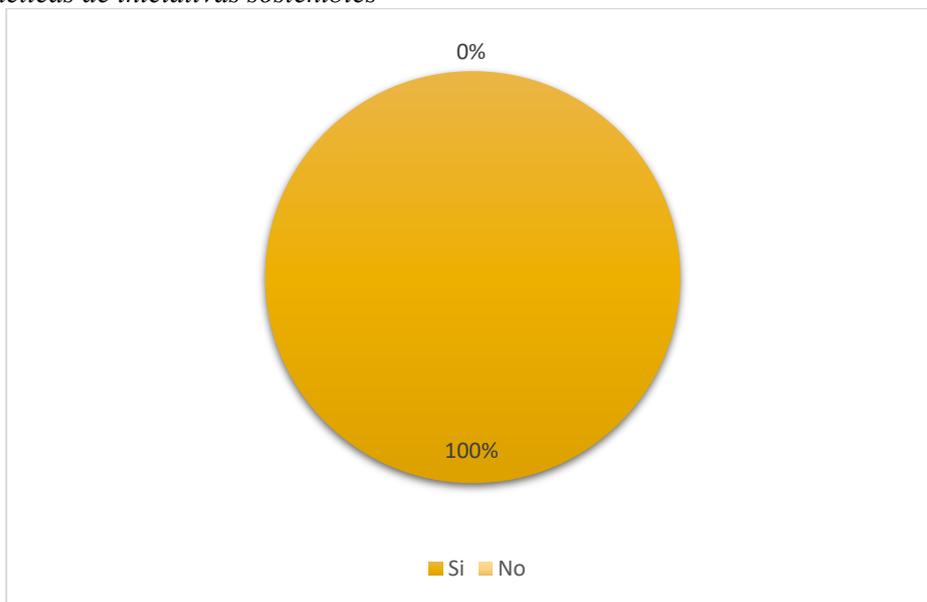
Prácticas de iniciativas sostenibles

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota: Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Figura 41

Prácticas de iniciativas sostenibles



Nota: Información recolectada de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Gonzanameñito.

Interpretación: En los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores se el 100% manifestó que en la empresa el gonzanameñito está muy comprometido con las practicas sostenibles y tiene implementadas unas para poder contribuir con el medio ambiente.

Diagnóstico.

Para realizar el diagnóstico actual de la empresa Gonzanameño, se tomó en cuenta la Ficha de observación, entrevista al gerente de la empresa y la encuesta a los empleados de la misma.

La información que se obtuvo es clave y precisa para esta investigación: Entre los hallazgos y falencias obtenidos de la empresa tenemos los siguientes:

Planeación

- La empresa no cuenta con un departamento o persona encargada de la planeación.
- La empresa no cuenta con filosofía empresarial, los objetivos se planifican de manera empírica sin tomar en cuenta aspectos de mercado y de esta manera establecer estrategias para la consecución de los objetivos

Organización

- La empresa no tiene definidos los niveles jerárquicos.
- No posee organigramas, la organización se organiza y define responsabilidades según sus necesidades actuales.
- La empresa no realiza evaluaciones al personal, además no posee de planes de capacitación que ayude a mejorar las habilidades de los miembros de la organización.
- La empresa no posee de manuales administrativos (Funciones, procedimientos, bienvenida) que permitan que las tareas se realicen de manera consistente y con la calidad requerida.

Dirección

- El gerente de la empresa posee aceptación y apoyo por parte de los trabajadores de la empresa.
- La comunicación en la empresa es de manera informal, el gerente se comunica de manera verbal con los empleados mediante reuniones personales, es necesario establecer canales de comunicación oficiales.
- No existen planes de motivación para los empleados para que estos, aumenten el compromiso, la satisfacción y la productividad, además la comunicación interna que mantiene la empresa es de manera informal.

Control

- No existe un sistema de control en las actividades y procesos de la empresa.

7. Discusión.

Objetivo 1. Identificar la fundamentación teórica que se aplicará para el diseño del proceso administrativo.

Para el diseño del proceso administrativo se tomará en cuenta a Peter Drucker, quien sostiene que el proceso administrativo es una herramienta esencial que supervisa y orienta las múltiples actividades dentro de una organización para lograr un rendimiento satisfactorio dicho proceso se compone de cuatro fases fundamentales: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Münch (2007) define la planeación en su libro administración de como: La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito (p. 40).

Según Saca (2022), las fases de la planeación comprenden varios aspectos esenciales para el desarrollo y la dirección efectiva de una empresa. La misión se define como la razón de ser de la empresa, basada en valores sólidos que guían su identidad y propósito. La visión, por otro lado, proyecta el futuro de la empresa a mediano y largo plazo, buscando responder interrogantes sobre su evolución y diferenciación. Los objetivos representan los medios para dirigir las actividades y son el resultado de una planificación previa. Las estrategias son acciones dirigidas a mejorar la operación y la administración de la empresa, alineadas con sus objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones administrativas, mientras que el cronograma establece plazos y recursos para la ejecución del plan. Por último, el presupuesto representa un plan numérico que refleja las operaciones y recursos de la empresa. Estas etapas constituyen un conjunto integral que guía el proceso de planificación y gestión empresarial.

Por otra parte, Ávalos et al. (2017) explican que, dentro del proceso administrativo, la organización se encarga de coordinar, asignar y definir las responsabilidades laborales de manera estratégica, creando una jerarquía de mando, divisiones departamentales y funciones específicas con el fin de mejorar la eficacia operativa y alcanzar objetivos competitivos. La organización desempeña un papel crucial en la configuración interna de las empresas al establecer una estructura que facilita la colaboración entre diferentes áreas y la gestión eficiente de recursos, lo que promueve una operación cohesionada y eficaz.

Según Münch (2010), el proceso de organización se compone de varias etapas. La primera etapa, la división del trabajo, implica establecer los departamentos de la empresa, definir sus funciones, jerarquía y responsabilidades para garantizar su adecuado

funcionamiento. Esto incluye identificar las unidades de trabajo, asignar responsabilidades y funciones a cada departamento, definir responsabilidades en función de las tareas y procesos, establecer la estructura interna de cada departamento y jerarquizar la empresa en diferentes niveles de autoridad y comunicación. La coordinación, como segunda etapa, requiere la convergencia de la departamentalización, jerarquización y división del trabajo para lograr un trabajo armonioso que alcance los objetivos empresariales. En cuanto a las herramientas de organización, Münch (2010) menciona que se necesitan diversas herramientas, entre ellas los organigramas, que representan gráficamente la estructura de la empresa, clasificados en diferentes tipos según su enfoque y objetivos empresariales.

La dirección, según Amaru (2009), implica la coordinación de actividades que requieren un personal capacitado y enérgico, capaz de generar ideas para mejorar los productos y servicios. Esta tarea debe ajustarse a los planes de trabajo establecidos, aunque en ocasiones imprevistas puedan surgir. Es esencial adaptarse a la naturaleza del trabajo de las organizaciones.

Hernández y Rodríguez (2012) resaltan varias habilidades necesarias para la dirección, como la capacidad de ejecutar planes, analizar situaciones, evaluar el impacto económico y social de las estrategias, ser creativo y demostrar entusiasmo para llevar a cabo proyectos.

La toma de decisiones, según Münch (2010), es un proceso clave que debe realizarse de manera racional para establecer proyectos y estrategias alternativas que impulsen el funcionamiento de las organizaciones. Implica analizar situaciones, establecer planes de acción, evaluar costos y beneficios, y considerar el impacto en los clientes y proveedores.

La motivación, según Amaru (2009), es crucial para establecer el compromiso entre las personas y una organización. Puede ser interna, relacionada con las necesidades y reconocimiento personal, o externa, vinculada a estímulos como recompensas y reconocimiento laboral.

El liderazgo, según Münch (2010), es fundamental para guiar y dirigir las actividades de los miembros de una empresa. Implica elementos como autoridad, delegación y supervisión, y puede manifestarse en diferentes estilos, como autocrático, democrático o *laissez-faire*.

La comunicación, según Amaru (2009), es esencial para asegurar un flujo adecuado de información en las organizaciones, tanto hacia abajo, arriba como lateralmente. Esto facilita la gestión administrativa y la toma de decisiones.

En cuanto al control, Amaru (2009) destaca su importancia en la medición y comparación de resultados obtenidos con lo planificado, permitiendo detectar y corregir

inconsistencias en los procesos de trabajo para mantener la eficiencia y competitividad de la empresa. Se aplican diferentes etapas, como establecer estándares de desempeño, medir el desempeño, compararlo con lo planeado y corregir desviaciones.

González (2014) identifica distintos tipos de control, como el preliminar, concurrente o coincidente, y de retroalimentación, cada uno aplicado en diferentes momentos del proceso. Además, Montesinos et al. (2020) mencionan técnicas como el ciclo de Deming, que ayuda a detectar y corregir problemas en los procesos para lograr una mejora continua. En base a la teoría mencionada se diseñó la propuesta del proceso administrativo para la empresa “Gonzameñito”

Objetivo 2. Realizar un análisis interno para la empresa de lácteos el Gonzanameñito que permitan identificar el problema de estudio.

Para realizar el análisis interno en la empresa de lácteos Gonzanameñito, se tomó en cuenta el proceso administrativo el cual cuenta con cuatro pilares los cuales son: planeación, organización, dirección y control, nacientes del actual concepto que fue formado por los autores del neoclásico como Peter Drucker.

Estudios previos han demostrado que la mayoría de las empresas, según lo señalado por Flores (2015), Lima (2022), Saca (2022), y Jara (2022), tienden a operar de manera empírica. Estos autores identificaron de manera consistente la falta de conocimientos administrativos y la aplicación empírica como problemas recurrentes en las empresas que investigaron, revelando así una brecha significativa en la formación y ejecución de procesos administrativos.

Dentro de la fase de la planeación, según Münch (2007); Luna (2015) y Navarro (2019), se encargada de diseñar el futuro deseado de la organización, además menciona que en esta parte se establece la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas, que servirán como guía para el funcionamiento adecuado de la empresa. Sin embargo, se ha identificado una carencia en la empresa Gonzanameñito: la ausencia de una filosofía empresarial. Esta falta impide que el capital humano se oriente adecuadamente en la realización de sus actividades y carece de un sentido claro en su desempeño. (Consultar [Tabla 38](#) para ver más detalles)

Tabla 38

Fase de planeación.

Planeación	Misión y Visión Empresarial: El 100% de los empleados indicó que la empresa no tiene una misión y visión empresarial clara. Conocimiento de Objetivos: El 100% de los empleados indicó que no conocen los objetivos de la empresa para el logro de las metas planteadas. Conocimiento de Políticas, Reglamentos y Valores: El 100% de los empleados afirmó conocer las políticas, reglamentos y valores de la empresa.
------------	--

Fundamentación de Valores: Según los datos, el 50% de los empleados indicó que todos los valores se fundamentan en la empresa, mientras que el 20% mencionó integridad y el 30% responsabilidad como valores fundamentales.
 Existencia de Reglamento Interno: El 60% de los empleados indicó que la empresa no cuenta con un reglamento interno, mientras que el 40% afirmó que sí.

Nota. Las preguntas empleadas para la construcción de las preguntas 1,2,3,4 y 5 de la encuesta a empleados de la empresa “Gonzanameñito”

Dentro de la fase de organización se tomó lo mencionado por Münch (2010), quien dice que el proceso de organización consta de diversas fases. En primer lugar, la división del trabajo implica la creación de los departamentos de la empresa, la definición de sus funciones, jerarquía y responsabilidades para garantizar su correcto funcionamiento. Este autor menciona que se requieren diversas herramientas, entre las cuales se incluyen los organigramas, que representan gráficamente la estructura de la empresa y se clasifican en diferentes tipos según su enfoque y objetivos empresariales. Sin embargo, se ha identificado una carencia en la empresa Gonzanameñito: la ausencia de organigramas, ni manuales de funciones ni de bienvenida, lo que afecta a la comprensión de la jerarquización y responsabilidades de los empleados. (Consultar [Tabla 39](#) para ver más detalles)

Tabla 39

Fase de organización.

Organización	<p>Existencia de Organigrama: Según los datos, el 80% de los empleados indicó que la empresa no cuenta con un organigrama estructural, mientras que el 20% afirmó que sí.</p> <p>Conocimiento del Jefe Inmediato: El 100% de los empleados afirmó conocer quién es su jefe inmediato superior.</p> <p>Adecuación de Funciones: El 100% de los empleados indicó que las funciones que realiza están acorde a sus conocimientos, habilidades y destrezas.</p> <p>Entrega de Manual de Bienvenida: Según los datos, el 90% de los empleados indicó que al ingresar a la empresa no se les entregó un manual de bienvenida, mientras que el 10% mencionó que sí.</p> <p>Poseer Manual de Funciones: El 100% de los empleados indicó que no poseen un manual de funciones para desempeñar sus actividades.</p>
--------------	---

Nota. Las preguntas empleadas para la construcción de las preguntas 6,7,8,9 y 10 de la encuesta a empleados de la empresa “Gonzanameñito”

En cuanto a la fase de la dirección, se analizó en base a lo dicho por Amaru (2009), implica la coordinación de actividades entre un personal capacitado y enérgico, que pueda generar ideas para mejorar los productos y servicios, alineándose con los planes de trabajo establecidos. Dentro de este contexto, la toma de decisiones emerge como un proceso clave que debe llevarse a cabo de manera racional para establecer proyectos y estrategias alternativas que impulsen el funcionamiento de las organizaciones. La motivación juega un papel crucial en el establecimiento del compromiso entre las personas y la organización, mientras que el liderazgo es esencial para guiar y dirigir las actividades de los miembros de una empresa, manifestándose

en diferentes estilos como autocrático o democrático. Por último, la comunicación asegura un flujo adecuado de información en las organizaciones, facilitando la gestión administrativa y la toma de decisiones en todos los niveles. Sin embargo, se detecta que la empresa Gonzanameñito no cuenta con planes de motivación lo que indica la necesidad de que la empresa revise y ajuste sus políticas de compensación y reconocimiento del desempeño para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, además de que pese a que la comunicación es buena esta se presenta en su mayoría de forma informal, además de considerar a su jefe inmediato como un buen líder, los empleados discrepan en la clasificación del tipo de líder al que pertenece. Esto podría deberse a diversas razones, como la interpretación subjetiva de las acciones del líder o la percepción individual de su estilo de liderazgo (Consultar [Tabla 40](#) para más detalles).

Tabla 40

Fase de dirección.

Dirección	<p>Percepción sobre el Jefe Inmediato: El 100% de los empleados considera que su jefe inmediato es un buen líder.</p> <p>Estilo de Liderazgo del Jefe Inmediato: Según los datos, el 70% de los empleados describen a su jefe inmediato como democrático, mientras que el 30% lo considera carismático.</p> <p>Características del Buen Líder: Los datos muestran que el 70% de los empleados mencionan la comunicación efectiva como una característica de su jefe inmediato, mientras que el 40% destaca la capacidad para delegar y resolver conflictos.</p> <p>Buena Comunicación en la Empresa: El 100% de los empleados afirmó que existe una buena comunicación entre compañeros y jefes de trabajo.</p> <p>Canales de Comunicación Utilizados por el Gerente: Según los datos, el 70% de la comunicación se realiza a través de reuniones generales, el 20% en persona y el 10% mediante memorandos.</p> <p>Motivación: El 70% de los empleados indicaron que no reciben ningún tipo de incentivo en relación con su práctica laboral, mientras que el 30% afirmó recibir motivación</p> <p>Toma de decisiones: El 70% de los empleados señalaron que su opinión siempre se tiene en cuenta para la toma de decisiones.</p>
-----------	---

Nota. Las preguntas empleadas para la construcción de las preguntas 14,15,16,17,18, 19 y 20 de la encuesta a empleados de la empresa “Gonzanameñito”

Por último, en la parte de control, según Amaru (2009), es fundamental para la medición y comparación de los resultados obtenidos con lo planificado, lo que permite detectar y corregir cualquier inconsistencia en los procesos de trabajo con el fin de mantener la eficiencia y competitividad de la empresa. Se aplican diversas etapas, incluyendo el establecimiento de estándares de desempeño, la medición del desempeño, la comparación con lo planeado y la corrección de desviaciones. Teniendo en cuenta esto se observó que la empresa le falta adecuarse a las nuevas tecnologías ya que esta para supervisar la entrada y salida de los empleados emplea hojas de asistencia lo que incurre en gastos y tiempos innecesarios, por otra

parte, en lo que es el control de actividades existe una supervisión continua para mantenerse al tanto de la carencia de algún material o a su vez si los empleados están cumpliendo adecuadamente sus actividades (Consultar Tabla 41 para más detalles).

Tabla 41

Fase de control.

Control	<p>Supervisión de Elementos para Realizar Actividades: El 100% de los empleados indicó que la empresa supervisa que tengan los elementos necesarios para realizar sus actividades.</p> <p>Método de Supervisión de Entrada y Salida: Según los datos, el método utilizado por la empresa para supervisar la entrada y salida de los empleados es a través de hojas de asistencia.</p> <p>Tipos de Control Aplicados en la Empresa: Los datos muestran que el 70% de los controles se aplican después de las actividades, el 20% antes de las actividades y el 10% durante las actividades.</p> <p>Idoneidad de las Actividades Administrativas: Según los datos, el 80% de los empleados considera que las actividades administrativas de la empresa no son las idóneas, mientras que el 20% indicó que sí lo son.</p>
---------	--

Nota. Las preguntas empleadas para la construcción de las preguntas 22,23,24 y 25 de la encuesta a empleados de la empresa “Gonzanameñito”

Objetivo 3 Diseñar una propuesta del proceso administrativo para la empresa de lácteos el Gonzanameñito.

Propuesta del proceso administrativo de la empresa el Gonzanameñito

Figura 42

Marca de la empresa “Gonzanameñito”



Nota. La presente figura representa la marca de la empresa “Gonzanameñito”

Presentación

El proceso administrativo es de vital importancia en la actualidad porque proporciona un marco estructurado y sistemático para gestionar una empresa u organización de manera eficiente y efectiva. Al implementar adecuadamente el proceso administrativo, las empresas pueden lograr la eficiencia operativa.

La presente propuesta se la realiza con el fin de mejorar la gestión de la empresa Gonzanameñito y para ello tomamos en consideración el proceso administrativo en sus cuatro fases: Planeación, Organización, Dirección, Control.

Para la elaboración de la propuesta del proceso administrativo se tomó en cuenta la información obtenida de los resultados en el análisis de la situación actual de la empresa y en base a ello se estructura de la siguiente manera:

Tabla 42

Estructura de la propuesta del proceso administrativo

	Fases	Actividades
1.	Planeación	Diseño y propuesta de la misión, visión, objetivos, valores institucionales y reglamento interno.
2.	Organización	Elaboración de organigramas Diseño de manual de funciones y manual de bienvenida Elaboración de manual de procedimientos
3.	Dirección	Elaboración de un plan de comunicación Elaborar una propuesta para un plan de capacitación Diseñar un plan de motivación para el personal
4.	Control	Diseñar una propuesta sobre el reloj biométrico y la plataforma de Tracking Time para el control de entrada y salida de los empleados.

Fases	Actividades
5. Sostenibilidad	Diseñar una plantilla de indicadores de control para las actividades de la empresa. Fomentar prácticas sostenibles y responsables en todas las etapas de producción y distribución de productos lácteos, minimizando el impacto ambiental, promoviendo el bienestar animal y contribuyendo al desarrollo sostenible.

Nota. El presente cuadro detalla cómo se desglosará la propuesta.

FASE DE PLANEACIÓN

NUESTRA HISTORIA

EMPRESA DE LACTEOS GONZANAMEÑITO

La empresa se encuentra ubicada en el Cantón Gonzanamá, de la Provincia de Loja, a 15 metros vía al Cantón Quilanga, El 20 de mayo del 2011 se creó y se constituyó la compañía de lácteos “Gonzanameñito” por una pareja de esposos del cantón, conocidos como el Sr. Max Bravo y su esposa la Sra. Nelly Martínez como productores y ganaderos del cantón.

La idea nació por su producción de leche en grandes cantidades surgió la necesidad de encontrar un lugar para comercializar adecuadamente los productos, en sus inicios empezaron con una bodega pequeña y con poca demanda, en donde sus fundadores eran los únicos que ofrecían los productos.

La empresa ha llegado a mantener un nivel de ingresos rentable. En la actualidad la empresa ha llegado a extender sus instalaciones para entregar una mejor atención a sus clientes además de abrir fuentes de trabajo para las personas de la localidad.

Se ha llegado a consolidar en el mercado como una empresa de renombre con una amplia cartera de clientes y variedad de productos reconocidos por su alta calidad.

Cartera de productos:

La empresa de lácteos “Gonzameñito” ofrece los siguientes productos:

Queso y yogurt de frutas.

Figura 43
Presentación del queso



Nota. Figuras tomadas de la pagina de Facebook de la empresa “Gonzanameñito”

En lo que respecta al queso la empresa lo ofrece en dos presentaciones, redondo de 900g y cuadrada de 450g.

Figura 44

Presentación del Yogurt de frutas



Nota. Figuras tomadas de la pagina de Facebook de la empresa “Gonzameñito”

En cuanto al yogurt de frutas, se tiene que la empresa ofrece en 2 presentaciones botellas de plástico de 2 litros, 1 litro, 500g, y en fundas de plástico de 900 g, en cuanto a los sabores ofrece durazno, fresa, guanábana, durazno, piña coco y mora.

NUESTRA UBICACIÓN

Macro localización de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”

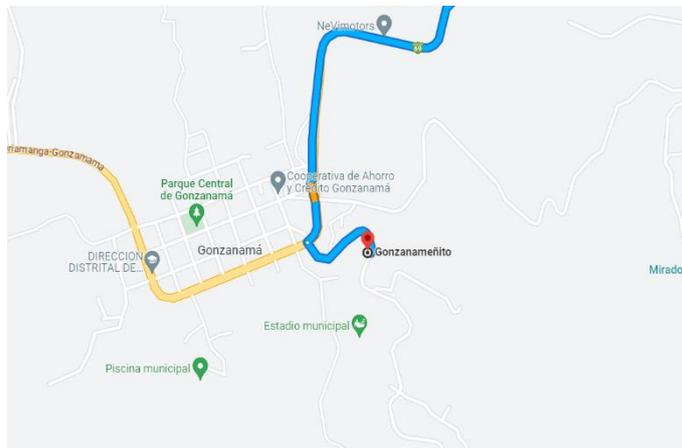
Figura 45
Macro localización



Nota. La imagen muestra la macro localización de la empresa. Tomada de (Ortega, 2016)
Micro localización.

La empresa se encontrará localizada cerca de la vía al cantón Quilanga (110750 Gonzanamá)

Figura 46
Micro localización



Nota. La figura muestra la micro localización de la empresa. Tomada de Google Maps 2023

Filosofía empresarial de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”

MISIÓN

Nuestra misión es proporcionar a nuestros clientes productos lácteos de la más alta calidad, nutrición y frescura, elaborados con dedicación y responsabilidad desde la granja hasta su mesa. Nuestro compromiso es crear una conexión auténtica entre nuestros productos y las familias que confían en nosotros. A través de la innovación continua, la sostenibilidad ambiental y el compromiso social.

VISIÓN

En El Gonzanameñito, nuestra misión es ser líderes en la industria láctea para el año 2028, destacándonos por nuestra innovación y excelencia. Nos comprometemos a ofrecer productos lácteos que no solo satisfagan las necesidades nutricionales de nuestros consumidores, sino que también promuevan un estilo de vida saludable y sostenible. Queremos que la pureza y la bondad de nuestros productos lácteos sean accesibles para todos, nutriendo tanto cuerpos como mentes.

OBJETIVOS

Para alcanzar los propósitos planteados por la organización se debe cumplir los siguientes objetivos:

- Establecer buenas prácticas de gestión para asegurar la satisfacción de los clientes internos y externo para mantener y mejorar la eficiencia y calidad de la empresa.
- Establecer las responsabilidades y manuales de trabajo de los departamentos de la empresa para asegurar un correcto funcionamiento de la misma
- Capacitar y desarrollar a nuestro equipo para que estén a la vanguardia de las mejores prácticas de la industria y la innovación.
- Establecer un método de control para asegurar la eficiencia de los procesos y la competitividad de la empresa.

VALORES

Calidad: Nuestro compromiso con la producción y distribución de productos de alta calidad que verifiquen los estándares de seguridad alimentaria y cumplan las expectativas de nuestros clientes.

Integridad: Actuar con honestidad y responsabilidad, ser transparentes en todas las actividades y relaciones comerciales; para mantener la confianza de los clientes.

Trabajo en equipo: Fomentar el trabajo en equipo para que los integrantes de la organización estén más comprometidos en las operaciones de la empresa y se pueda obtener mejores resultados.

Compromiso con los empleados: Mejorar el bienestar de los trabajadores, brindar un entorno laboral seguro, proporcionar oportunidades de desarrollo del personal, reconocer los logros y contribuciones de los colaboradores.

Sostenibilidad: Promover prácticas y procesos sostenibles en la producción, empaque, comercialización, de los productos para minimizar el impacto ambiental.

Reglamento Interno.

El presente reglamento tiene como objetivo establecer las normas y pautas que regulan el comportamiento y la operación en la empresa de lácteos "Gonzanameñito". Este reglamento busca crear un ambiente de trabajo seguro, respetuoso y productivo para todos los empleados.

Tabla 43

Reglamento interno de la empresa

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA EL GONZANAMEÑITO	
1. DERECHOS DE LOS EMPLEADOS	
✓	Los empleados deben tratar a sus colegas, clientes y proveedores con respeto, cortesía y profesionalismo, evitando cualquier forma de discriminación, acoso o trato irrespetuoso.
✓	Los empleados deben cumplir con los horarios establecidos y notificar con anticipación cualquier ausencia o retraso.
✓	Los recursos de la empresa, incluyendo equipos, tecnología y suministros, deben utilizarse de manera responsable y únicamente para fines laborales.
✓	Participar activamente en programas de capacitación y desarrollo para mejorar habilidades y conocimientos.
✓	En caso de desacuerdos, se debe buscar una solución mediante el diálogo y la colaboración. Si es necesario, involucrar a la dirección o recursos humanos.
✓	Cumplir con todas las normas de seguridad establecidas, utilizando el equipo de protección personal necesario y reportando cualquier situación de riesgo.
✓	Se espera que los empleados mantengan una adecuada higiene personal y vistan de manera apropiada y limpia.
✓	Promover prácticas sostenibles, reduciendo el desperdicio y participando en iniciativas de reciclaje y conservación.
2. PROHIBICIONES AL EMPLEADO	
✗	Se prohíbe el consumo de alcohol, drogas ilegales o sustancias nocivas durante el horario de trabajo o en las instalaciones de la empresa.
✗	Está terminantemente prohibido robar, defraudar o malversar los recursos de la empresa, así como apropiarse indebidamente de propiedades o activos.

- ✚ No está permitido falsificar documentos, registros, informes o cualquier tipo de información relacionada con la empresa.
- ✚ No notificar o justificar adecuadamente las ausencias o retrasos en el trabajo será considerado una falta.
- ✚ No cumplir con las normas de seguridad establecidas, incluyendo el uso de equipo de protección personal, será objeto de sanciones.
- ✚ Se prohíbe la divulgación no autorizada de información confidencial de la empresa, incluyendo datos de clientes, proveedores y proyectos internos.
- ✚ No cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas, así como no seguir los procedimientos establecidos, será considerado una infracción.

3. SANCIONES

- ✓ Las violaciones a este reglamento pueden resultar en acciones disciplinarias, que van desde advertencias verbales hasta la terminación del contrato, dependiendo de la gravedad de la infracción

4. MODIFICACIONES DEL REGLAMENTO

- ✓ Este reglamento puede ser modificado por la dirección de la empresa en función de las necesidades y regulaciones cambiantes. Los empleados serán notificados de cualquier cambio.

Nota. La tabla presenta las políticas diseñadas para la empresa “Gonzanameñito”, elaborado por la autora.

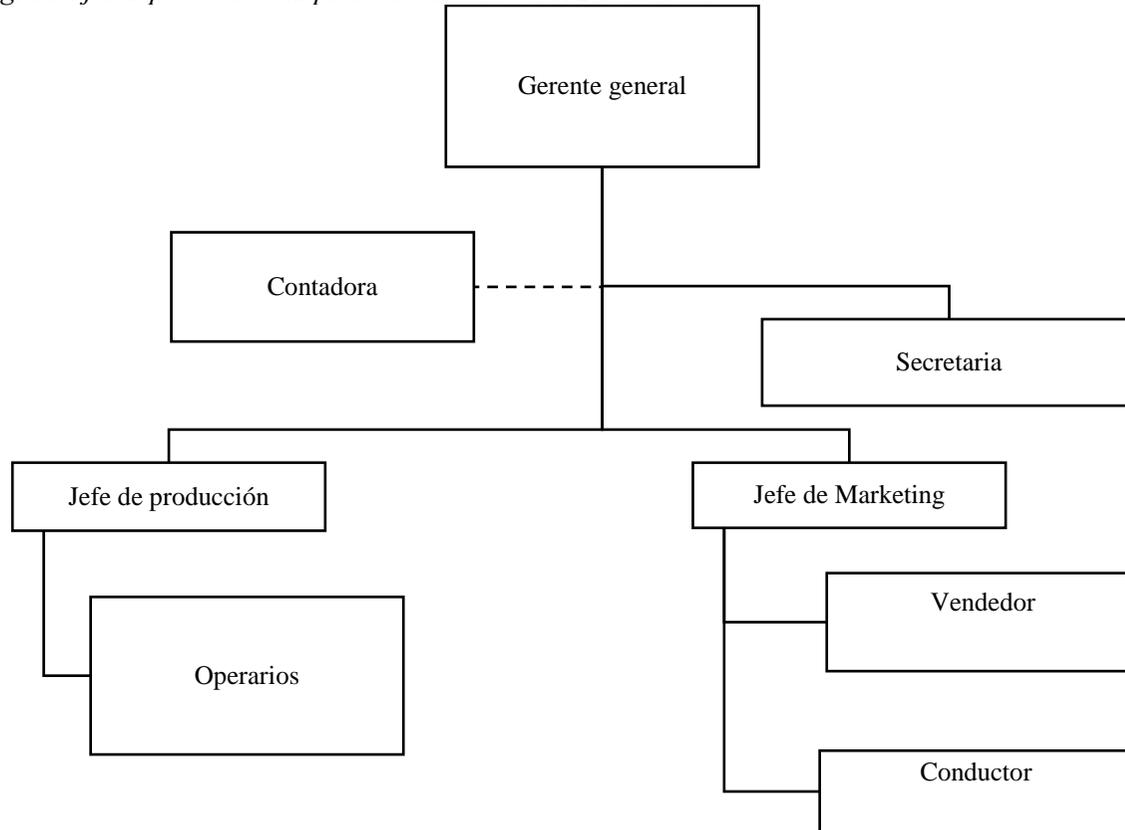
FASE DE ORGANIZACIÓN

- Realizar el organigrama jerárquico y funcional de la empresa el Gonzanameñito
- Realizar en el manual de funciones para establecer las responsabilidades de acuerdo a cada área de trabajo de la empresa el Gonzanameñito
- Elaborar el manual de procedimientos del proceso compra y venta de la empresa el Gonzanameñito
- Crear el reglamento para la contratación de nuevo recurso humano para la empresa el Gonzanameñito

Organigrama estructural

Figura 47

Organigrama jerárquico de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”

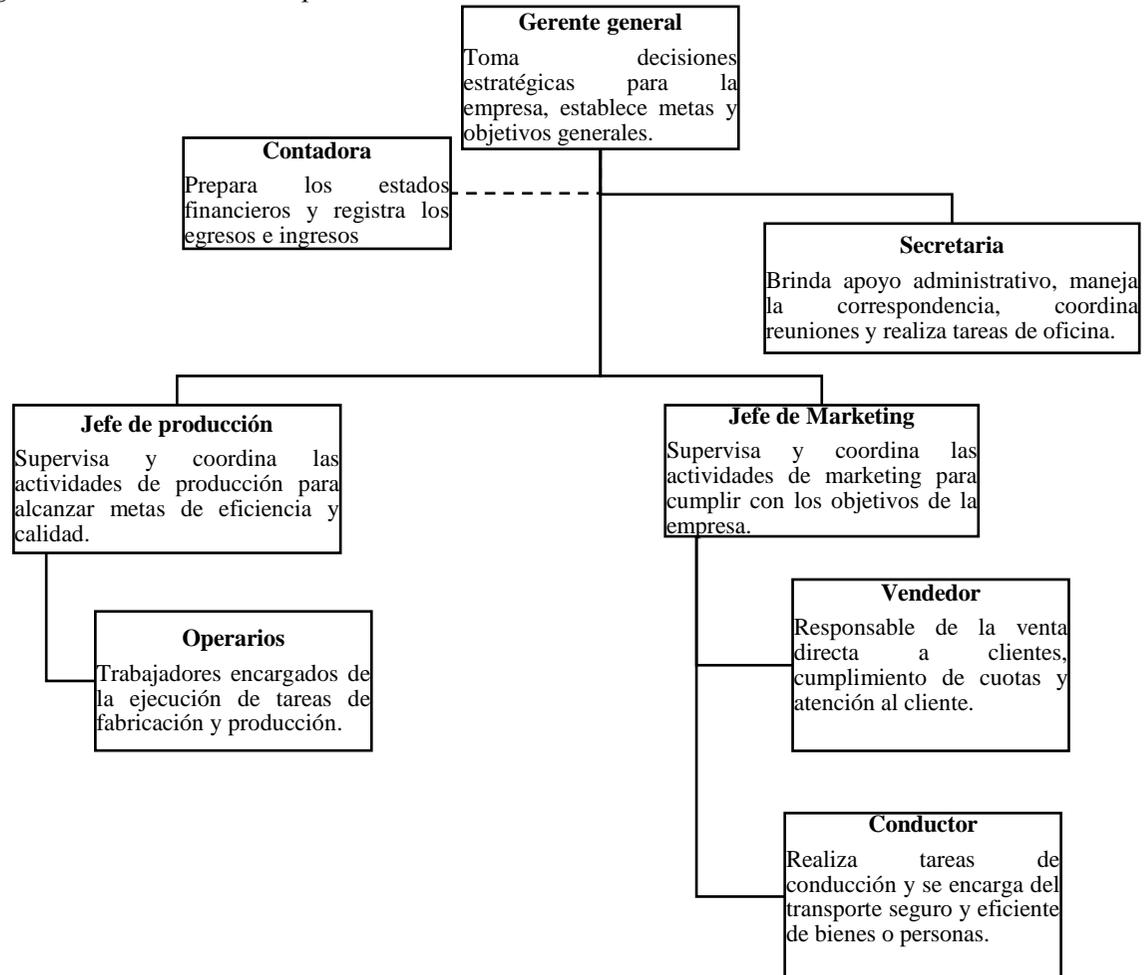


Nota. La figura muestra el organigrama de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”, elaborado por la autora.

Organigrama Funcional

Figura 48

Organigrama Funcional de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”



Nota. La figura muestra el organigrama funcional de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”, elaborado por la autora.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Manuales de Funciones

Tabla 44

Manual de funciones del Gerente general

		MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DE LÁCTEOS GONZANAMEÑO	
COD: 001			
Nombre del cargo: Gerente General		Depende de: Gerente General	
Numero de subalternos: Todo el personal			
Nivel Jerárquico: Ejecutivo			
Objetivo: Guiar de manera efectiva el rumbo y supervisar con destreza los recursos y procedimientos de la empresa con el fin de lograr las metas y objetivos establecidos.			
Situaciones críticas del cargo: Ninguna		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DE CARGO			
Nivel de instrucción	Tercer Nivel	Área de conocimiento específica	Administración de empresas
Tiempo de experiencia	Mínimo 1 año	Conocimientos generales	→ Gestión → Liderazgo → Recursos humanos → Contabilidad
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar revisiones regulares para verificar si se están cumpliendo las responsabilidades de los diversos departamentos. ✓ Colaborar con las áreas administrativas para garantizar la adecuada ejecución de los registros y su posterior análisis. ✓ Analizar y mejorar las operaciones y el rendimiento económico ✓ Diseñar el plan de la empresa y establecer metas para el desarrollo ✓ Controlar la selección y formación de nuevos empleados 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener efectiva comunicación ✓ Manejar y resolver conflictos. ✓ Capacidad en toma de decisiones ✓ Contribuir al crecimiento y desarrollo de los integrantes del equipo. ✓ Actuar como el rostro de la empresa frente a clientes, proveedores, asociados y otros actores externos. 			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar que se respeten las leyes y regulaciones de seguridad y conformidad aplicables en el ámbito del departamento o equipo. ✓ Realizar evaluaciones periódicas del rendimiento del grupo y de cada miembro, ofreciendo comentarios constructivos y estableciendo metas para el progreso. 			
Responsable:			
Fecha:			
Firma:		Observaciones:	

Tabla 45

Manual de funciones de la Secretaria



**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE LÁCTEOS GONZANAMEÑITO**

COD: 002

Nombre del cargo: secretaria

Depende de: Gerente General

Numero de subalternos: Ninguno

Nivel Jerárquico: Nivel auxiliar

Objetivo: Ofrecer respaldo fundamental para asegurar la eficacia y operatividad adecuada de la oficina y la entidad en su conjunto.

Situaciones críticas del cargo: Ninguna **Equipamiento:** Ninguno

PERFIL DE CARGO

Nivel de instrucción	Bachiller Tercer Nivel	Área de conocimiento específica	Administración de empresas
Tiempo de experiencia	Mínimo 6 meses	Conocimientos generales	→ Informática → Idiomas → Contabilidad → Negocios internacionales

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Planificar, coordinar y ejecutar las actividades esenciales para el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Manejar la información de la empresa de manera confidencial.
- ✓ Poseer de ética profesional y lealtad hacia la empresa.
- ✓ Capacidad para un aprendizaje continuo y actualización

FUNCIONES SECUNDARIAS

- ✓ Recepción de llamadas telefónicas.
- ✓ Manejo de correspondencia.
- ✓ Archivar y organizar documentación.
- ✓ Preparación de informes y presentaciones.
- ✓ Coordinación de eventos y actividades

RESPONSABILIDADES

- ✓ Ejecutar labores administrativas que abarquen desde la actualización de bases de datos, la administración de facturación, el registro de gastos, hasta la elaboración de informes.
- ✓ Mantener un registro organizado y al día de documentos significativos y transacciones.

Responsable:

Fecha:

Firma:

Observaciones:

Tabla 46

Manual de funciones de la Contadora

		MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DE LÁCTEOS GONZANAMEÑO	
COD: 003		Depende de: Gerente General	
Nombre del cargo: Contadora			
Numero de subalternos: Ninguno			
Nivel Jerárquico: Nivel operativo			
Objetivo: Registrar, analizar y reportar las operaciones financieras de la empresa y un correcto manejo de los recursos de la misma.			
Situaciones críticas del cargo: Ninguna		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DE CARGO			
Nivel de instrucción	Tercer Nivel	Área de conocimiento específica	Contabilidad y auditoria
Tiempo de experiencia	Mínimo 1 año	Conocimientos generales	→ Planificación estratégica financiera. → Normas de información financiera. → Software de contabilidad
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar y presentar estados financieros de la situación económica de la empresa ✓ Elaborar los informes exigidos por la ley ✓ Asumir la responsabilidad de los libros contables de la empresa. ✓ Introducir y verificar en el sistema contable los movimientos y operaciones financieras que se realizan en la empresa. 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer orientación sobre temas fiscales y regulaciones tributarias, ya sea a la empresa o a clientes, para ayudar en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y normativas correspondientes. ✓ Participar en la elección y administración de sistemas y software de contabilidad ✓ Mantener contacto con proveedores, clientes y entidades externas en asuntos relacionados con las finanzas, como la negociación de acuerdos o la solución de conflictos financieros. ✓ Efectuar auditorías internas con el propósito de evaluar el apego a las políticas financieras y los procedimientos establecidos. 			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar todas las transacciones contables de la empresa. ✓ Presentar los estados financieros a tiempo. ✓ Garantizar la confidencialidad de los datos financieros de la empresa y hacer copias de seguridad. 			
Responsable:			
Fecha:			
Firma:		Observaciones:	

Tabla 47

Manual de funciones del Jefe de producción

MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DE LÁCTEOS GONZANAMEÑITO			
			
COD: 004			
Nombre del cargo: Jefe de producción		Depende de: Gerente General	
Numero de subalternos: Obreros			
Nivel Jerárquico: Nivel Operativo			
Objetivo: Supervisar, coordinar todo el proceso de producción garantizando que se cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa.			
Situaciones críticas del cargo: Responsable del personal operativo		Equipamiento:	
		<ul style="list-style-type: none"> • Ropa de protección • Instrumentos de medición 	
PERFIL DE CARGO			
Nivel de instrucción	Tercer Nivel	Área de conocimiento específica	Ingeniería en Industrias
Tiempo de experiencia	Mínimo 1 año de experiencia.	Conocimientos generales	→ Gestión de costos → Higiene y seguridad alimentaria. → Gestión ambiental → Gestión de proyectos
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar los equipos del área y gestionar los materiales para la producción ✓ Elaborar planes para la producción que definan los objetivos, los recursos y los tiempos necesarios para satisfacer la demanda y los criterios de calidad. ✓ Establecer y mantener criterios de calidad para asegurar que los productos finales cumplan con los requisitos previstos ✓ Dirigir y motivar al equipo de producción, asignando tareas, proporcionando orientación y capacitación, y resolviendo problemas o conflictos que puedan presentarse en el equipo. 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar informes sobre la producción, realizar análisis de datos y crear presentaciones destinadas a la dirección ejecutiva de la empresa. ✓ Supervisar y disminuir los gastos de fabricación mediante la mejora de procesos y una gestión efectiva de los recursos. ✓ Vigilar el stock de materias primas y productos finales para asegurar un flujo de producción fluido y evitar tanto excesos como déficits. 			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar el manejo responsable de los desechos y fomentar el uso de prácticas sostenibles durante la producción. ✓ Reconocer posibilidades de crecimiento para los integrantes del equipo y brindarles formación y guía. 			
Responsable:			
Fecha:			
Firma:		Observaciones:	

Tabla 48

Manual de funciones del operario

		MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DE LÁCTEOS GONZANAMEÑITO	
COD: 005			
Nombre del cargo: Operario		Depende de: Jefe de Producción	
Numero de subalternos: Ninguno			
Nivel Jerárquico: Nivel operativo			
Objetivo: Producción y procesamiento de los productos lácteos			
Situaciones críticas del cargo: Ninguno		Equipamiento: Batas, guantes, gafas	
PERFIL DE CARGO			
Nivel de instrucción	Bachiller	Área de conocimiento específica	Maquinaria industrial
Tiempo de experiencia	Mínimo 6 meses	Conocimientos generales	→ Uso de herramientas manuales y automáticas → Montaje, ensamblaje y embalaje.
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar maquinaria y equipos especializados utilizados en la industria láctea, que incluyen pasteurizadoras, homogeneizadores, equipos de llenado y máquinas de envasado. ✓ Mantener registros precisos de las actividades de producción ✓ Trabajar en equipos coordinados para mantener una producción fluida y eficiente ✓ Elaborar, transformar y envasar productos lácteos como leche, queso, yogur de acuerdo con las regulaciones y pautas establecidas. ✓ Realizar análisis y pruebas destinadas a asegurar la excelencia y la seguridad de los productos lácteos. 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empacar productos lácteos y organizar los pedidos para su posterior envío a distribuidores o clientes. ✓ Establecer una comunicación fluida y eficaz con los supervisores y compañeros de equipo para mantenerlos al tanto del avance del trabajo y cualquier posible inconveniente. ✓ Involucrarse en programas de entrenamiento y desarrollo con el fin de mantenerse al día en las prácticas más avanzadas de la industria 			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar a cabo labores de mantenimiento y limpieza en la maquinaria y equipos empleados en la producción con el propósito de asegurar su adecuado desempeño. ✓ Garantizar que todas las actividades estén en conformidad con las normativas y directrices en materia de seguridad alimentaria y salud. ✓ Cumplir con todas las políticas de seguridad de la empresa y notificar de inmediato cualquier peligro o incidente relacionado con la seguridad. 			
Responsable:			
Fecha:			
Firma:		Observaciones:	

Tabla 49

Manual de funciones del Jefe de marketing



**MANUAL DE FUNCIONES
EMPRESA DE LÁCTEOS GONZANAMEÑITO**

COD: 006

Nombre del cargo: Jefe de Marketing

Depende de: Gerente General

Numero de subalternos: Vendedor, Chofer

Nivel Jerárquico: Nivel operativo

Objetivo: Definir, implementar y supervisar las estrategias de marketing de la empresa con el propósito de promover la marca, generar demanda y aumentar las ventas.

Situaciones críticas del cargo: Ninguna **Equipamiento:** Ninguno

PERFIL DE CARGO

Nivel de instrucción	Tercer Nivel	Área de conocimiento específica	Administración de empresas o Administración de Mercadeo
Tiempo de experiencia	Mínimo 1 año	Conocimientos generales	→ Marketing, publicidad

FUNCIONES PRINCIPALES

- ✓ Planificar y ejecutar campañas publicitarias y promocionales para dar a conocer la marca y sus productos.
- ✓ Seleccionar los canales de distribución apropiados, como tiendas minoristas, ventas en línea o distribuidores, y asegurarse de que los productos estén disponibles en los lugares adecuados
- ✓ Medir y analizar el rendimiento de las estrategias de la empresa para evaluar su efectividad.
- ✓ Dirigir y supervisar equipos de marketing, lo que implica responsabilidades como la contratación, formación y evaluación del personal.
- ✓ Seleccionar y llevar a cabo negociaciones con medios de comunicación, agencias de publicidad y proveedores de servicios de marketing.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- ✓ Generar y administrar contenido de marketing, abarcando la creación de blogs, presencia en redes sociales y otros canales de comunicación.
- ✓ Reconocer divisiones de mercado y elaborar estrategias particulares para cada una de ellas.
- ✓ Diseñar y llevar a cabo actividades de marketing y colaboraciones de patrocinio con el fin de mejorar el reconocimiento de la marca.

RESPONSABILIDADES

- ✓ Gestionar situaciones de crisis en las relaciones públicas y cuestiones relacionadas con la reputación, trabajando en conjunto con el departamento de relaciones públicas.
- ✓ Supervisar el presupuesto de marketing y distribuir los recursos de forma eficaz con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Responsable:

Fecha:

Firma:

Observaciones:

Tabla 50

Manual de funciones del Vendedor

		MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DE LÁCTEOS GONZANAMEÑO	
COD: 007			
Nombre del cargo: Vendedor		Depende de: Jefe de Marketing	
Numero de subalternos: Ninguno			
Nivel Jerárquico: Nivel operativo			
Objetivo: Entender las necesidades y deseos de los clientes, brindarles información sobre los productos de la empresa.			
Situaciones críticas del cargo: Ninguna		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DE CARGO			
Nivel de instrucción	Tercer Nivel Bachiller	Área de conocimiento específica	Administración de Empresas
Tiempo de experiencia	Mínimo 6 meses	Conocimientos generales	→ Conocimiento en Ventas → Atención al cliente → Manejo de vehículos
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer vínculos sólidos con los clientes, fomentando la confianza y estableciendo una base sólida para relaciones comerciales a largo plazo ✓ Identificar las necesidades y posibles inquietudes del cliente, y abordarlas de manera eficaz. ✓ Exponer de manera convincente y clara los productos o servicios, resaltando sus atributos, ventajas y utilidades en función de las necesidades particulares del cliente. ✓ Explorar nuevas oportunidades de clientes y potenciales ventas. ✓ Estar al corriente de las evoluciones en el mercado y el panorama competitivo con el fin de ajustar de manera eficaz las estrategias de ventas. 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar reportes de ventas, hacer seguimiento de las actividades y crear estimaciones de ventas destinadas a la dirección de la empresa. ✓ Involucrarse en iniciativas de formación y crecimiento ofrecidas por la empresa con el propósito de perfeccionar sus destrezas en el ámbito de las ventas. ✓ Ofrecer comentarios acerca de las demandas y deseos de los clientes, lo cual puede impactar en la creación de nuevos productos o en la mejora de los existentes. ✓ Administrar las cuentas de los clientes, lo cual engloba el monitoreo de pagos y la resolución de cualquier inconveniente relacionado con la facturación y la entrega. 			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuar el seguimiento después de la venta para asegurar la satisfacción del cliente. ✓ Realizar la entrega de los pedidos 			
Responsable:			
Fecha:			
Firma:		Observaciones:	

Tabla 51

Manual de funciones del Conductor

 MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA DE LÁCTEOS GONZANAMEÑITO			
COD: 008			
Nombre del cargo: Conductor		Depende de: Jefe de marketing	
Numero de subalternos: Ninguno			
Nivel Jerárquico: Nivel operativo			
Objetivo: Responsabilidad al manejar el vehículo de forma segura y efectiva, adhiriéndose a las leyes de tránsito y regulaciones aplicables.			
Situaciones críticas del cargo: Ninguna		Equipamiento: Ninguno	
PERFIL DE CARGO			
Nivel de instrucción	Bachiller	Área de conocimiento específica	Licencia de conducir Tipo C
Tiempo de experiencia	Mínimo 6 meses	Conocimientos generales	→ Mecánica básica del vehículo
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respetar los horarios establecidos con el fin de asegurar la puntualidad en la distribución de mercancías o el transporte de pasajeros. ✓ Mantener registros exactos de los desplazamientos, que incluyen el seguimiento del kilometraje, la documentación de la carga o los pasajeros, y cualquier otra información requerida tanto por la empresa como por las entidades regulatorias. ✓ Establecer una comunicación eficaz con la empresa y los clientes con el propósito de sincronizar horarios, planificar entregas o recoger mercancía. ✓ Mantener una imagen profesional y afable ya que los conductores pueden ser la cara visible de la empresa 			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emplear dispositivos de navegación, mapas o sistemas de GPS para trazar rutas eficaces y prevenir demoras. ✓ Ejecutar labores de mantenimiento elemental, tales como el abastecimiento de combustible, la inspección de los niveles de aceite y la presión de aire en las llantas, y garantizar que el vehículo se encuentre en condiciones de limpieza adecuadas. ✓ Verificar que la carga esté de forma segura y cumpla con los requisitos de seguridad correspondientes 			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargados de la carga y descarga de productos, garantizando su manipulación de forma segura. ✓ Cumplir con las normativas de tránsito y conducir de manera segura con el propósito de evitar accidentes. 			
Responsable:			
Fecha:			
Firma:		Observaciones:	

MANUALES DE PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.

El propósito del presente manual de procedimientos es proporcionar una descripción detallada de las acciones necesarias para ejecutar las distintas tareas asociadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa "Gonzanameñito". Este manual desempeña un papel fundamental el cual es establecer una base completa para ayudar a la gestión de la empresa además de brindar las herramientas esenciales para asegurar la eficacia en las actividades involucradas en el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Objetivo:

El objetivo de este manual es establecer un marco de referencia integral para el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa "Gonzanameñito", el cual busca garantizar que el área de recursos humanos identifique de manera precisa los perfiles de los puestos vacantes y atraiga candidatos calificados que se alineen con las necesidades de la organización.

Alcance:

Este manual tiene un alcance que abarca desde la identificación de la vacante hasta la evaluación y selección de candidatos adecuados para cubrir los puestos en la empresa "Gonzanameñito". Se incluye la descripción detallada de los perfiles de los puestos, los procedimientos de reclutamiento para atraer un grupo diverso de candidatos, y los métodos de evaluación que se utilizarán para medir la compatibilidad de los candidatos con los requisitos del puesto.

Tabla 52

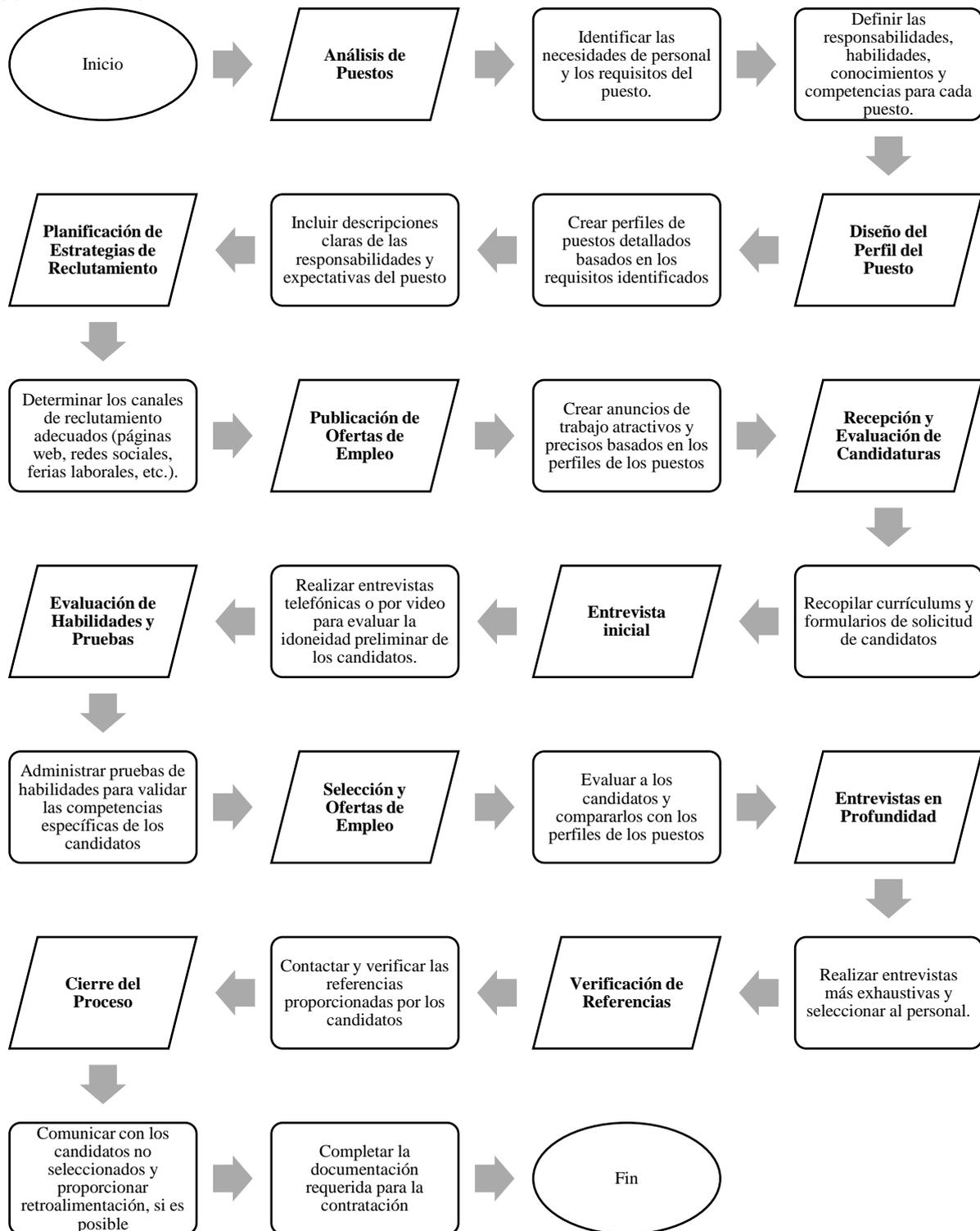
Manual de procedimiento para el reclutamiento y selección del personal de la empresa Gonzanameñito

MANUALES DE PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA EL GONZANAMEÑITO	
Propósito. El propósito fundamental de este manual es establecer directrices claras y coherentes para el proceso de reclutamiento y selección del personal.	
Descripción del proceso	
Responsable	Descripción de la actividad
Gerente	Análisis de puestos: Definir y detallar las responsabilidades, habilidades, conocimientos y competencias requeridas para cada puesto, lo que servirá como base para el proceso de reclutamiento y selección
Gerente	Definición de perfiles de puestos: Crear perfiles de puestos claros y completos que detallen las cualidades y requisitos específicos para cada rol.
Gerente	Diseño de estrategias de reclutamiento: Desarrollar planes y estrategias para atraer candidatos potenciales. Esto puede incluir la determinación de canales de reclutamiento (portales de empleo, redes sociales, ferias laborales, etc.)
Gerente	Publicación de ofertas de empleo: Crear y publicar anuncios de trabajo atractivos que reflejen con precisión los perfiles de los puestos. Las ofertas deben ser claras, concisas y alentar a los candidatos a postularse.
Gerente	Recepción y evaluación de candidaturas: Recopilar y revisar las solicitudes y currículums recibidos de los candidatos.
Gerente	Entrevistas iniciales: Realizar entrevistas telefónicas o por video para obtener una primera impresión de los candidatos y determinar su idoneidad preliminar para el puesto.
Gerente	Evaluación de habilidades y pruebas: Administrar pruebas de habilidades o evaluaciones técnicas para validar las competencias.
Gerente	Entrevistas en profundidad: Realizar entrevistas presenciales o por video con candidatos preseleccionados. Estas entrevistas profundas permiten evaluar no solo las habilidades técnicas, sino también las habilidades interpersonales y la adaptación cultural.
Gerente	Verificación de referencias: Contactar a referencias proporcionadas por los candidatos anteriores empleadores o personas que puedan dar una visión más completa del candidato.
Gerente	Toma de decisiones: Evaluar y comparar a los candidatos en función de los perfiles de puestos y los criterios de selección. Tomar decisiones informadas para avanzar con los candidatos más adecuados.
Gerente	Ofertas de empleo: Realizar ofertas formales a los candidatos seleccionados, incluyendo detalles sobre el puesto, salario, beneficios y otros términos y condiciones.
Gerente	Rechazo y retroalimentación: Comunicar de manera respetuosa a los candidatos no seleccionados y proporcionar retroalimentación constructiva, si es posible.

Nota. Tabla elaborada por la autora.

Figura 49

Flujograma de procedimiento para el reclutamiento y selección del personal de la empresa Gonzanameñito



Nota. Flujograma de proceso de reclutamiento elaborado por la autora.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El presente manual se realiza con la finalidad de establecer los procedimientos de los diferentes departamentos de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”, con la finalidad de mantener en claro cada paso a realizar para lograr una buena eficiencia en los procesos internos y tener una repercusión en tanto en los clientes internos y externos.

Manual de procedimientos de compra

Objetivo

Definir las actividades de compra de la materia prima para elaborar los productos lácteos, estableciendo la secuencia lógica de los pasos a realizar para minimizar inconvenientes manteniendo un adecuado flujo de proceso en el abastecimiento para la producción

Alcance

El manual de compra está dirigido para todos los involucrados en el departamento de producción, siendo de aplicación diario, brindando información a las otras áreas de trabajo para mejorar el funcionamiento general de la empresa.

Tabla 53

Manual de procedimiento de ventas



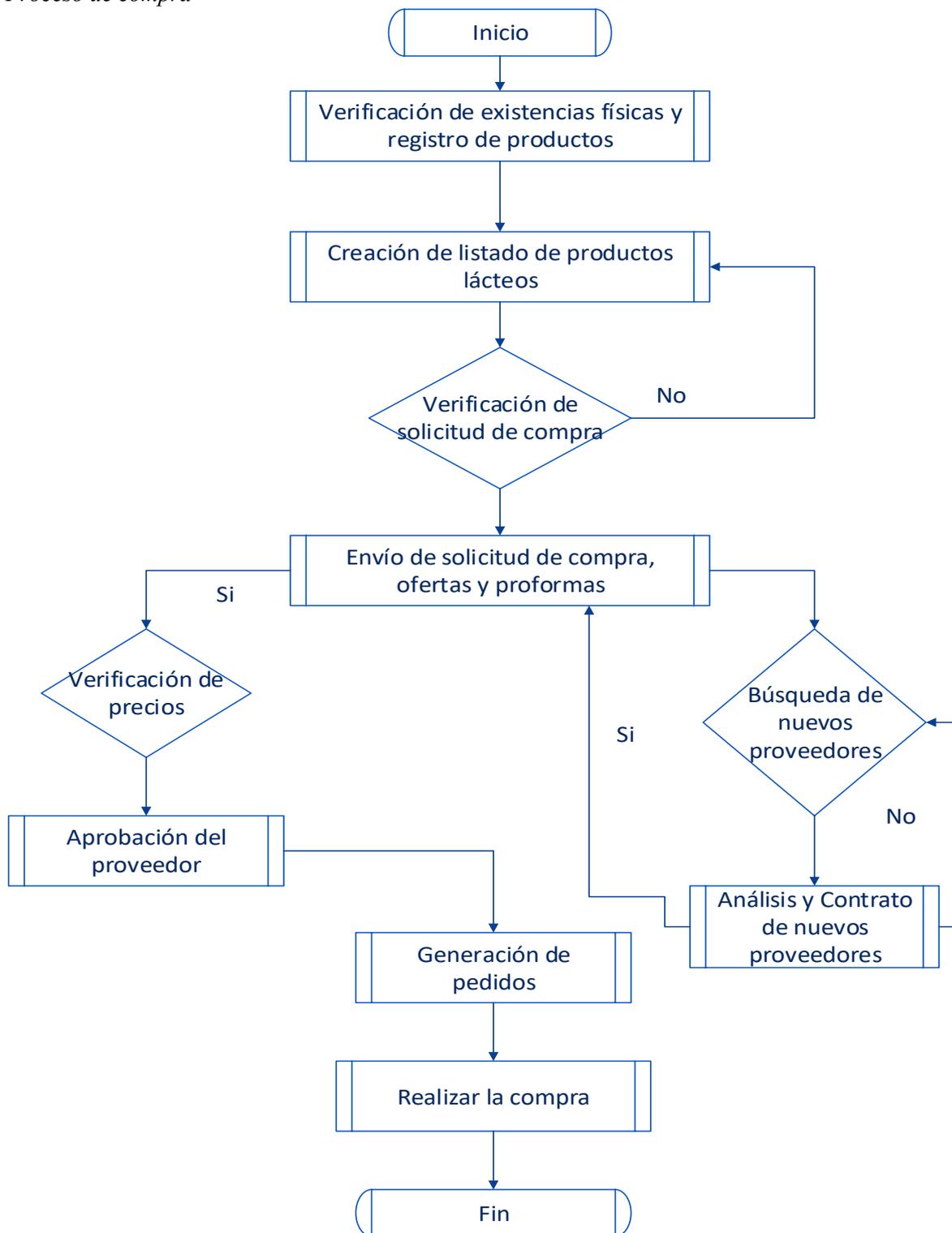
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE LA EMPRESA GONZANAMEÑITO

Propósito: Contar con toda la materia prima y demás elementos necesarios para la producción de productos lácteos, estableciendo las acciones necesarias para minimizar inconvenientes y mantener en total operatividad este departamento.

Descripción del proceso	
Responsable	Acciones
Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none">• Verificar la existencia de inventario de productos junto con la información registrada en el Kardex• Crear listado de los productos faltantes a comprar• Envío de solicitudes de compra• Verificar los precios• Negociación y aprobación de proveedores• Realizar la compra• En caso de no contar con proveedores se debe de realizar la búsqueda de nuevos ofertantes.• Analizar a los nuevos proveedores• Seleccionar proveedores• Cerrar contrato de compra con nuevos proveedores

Nota. La tabla muestra las acciones a realizar dentro del proceso de compra de la empresa Gonzanameñito

Figura 50
Proceso de compra



Nota. La figura muestra las acciones a realizar dentro del proceso de compra de la empresa, elaborado por la autora.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ALMACENAMIENTO.

Objetivo

Definir las actividades para el almacenamiento de la materia prima para mantener en correcto funcionamiento el departamento de producción, estableciendo la secuencia lógica de los pasos a realizar para minimizar inconvenientes manteniendo un adecuado flujo de proceso en el abastecimiento para la producción

Alcance

El manual de venta está dirigido para todos los involucrados en el departamento de producción, siendo de aplicación diario, brindando información a las otras áreas de trabajo para mejorar el funcionamiento general de la empresa.

Tabla 54

Manual de proceso de almacenamiento



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE LA EMPRESA GONZANAMEÑITO

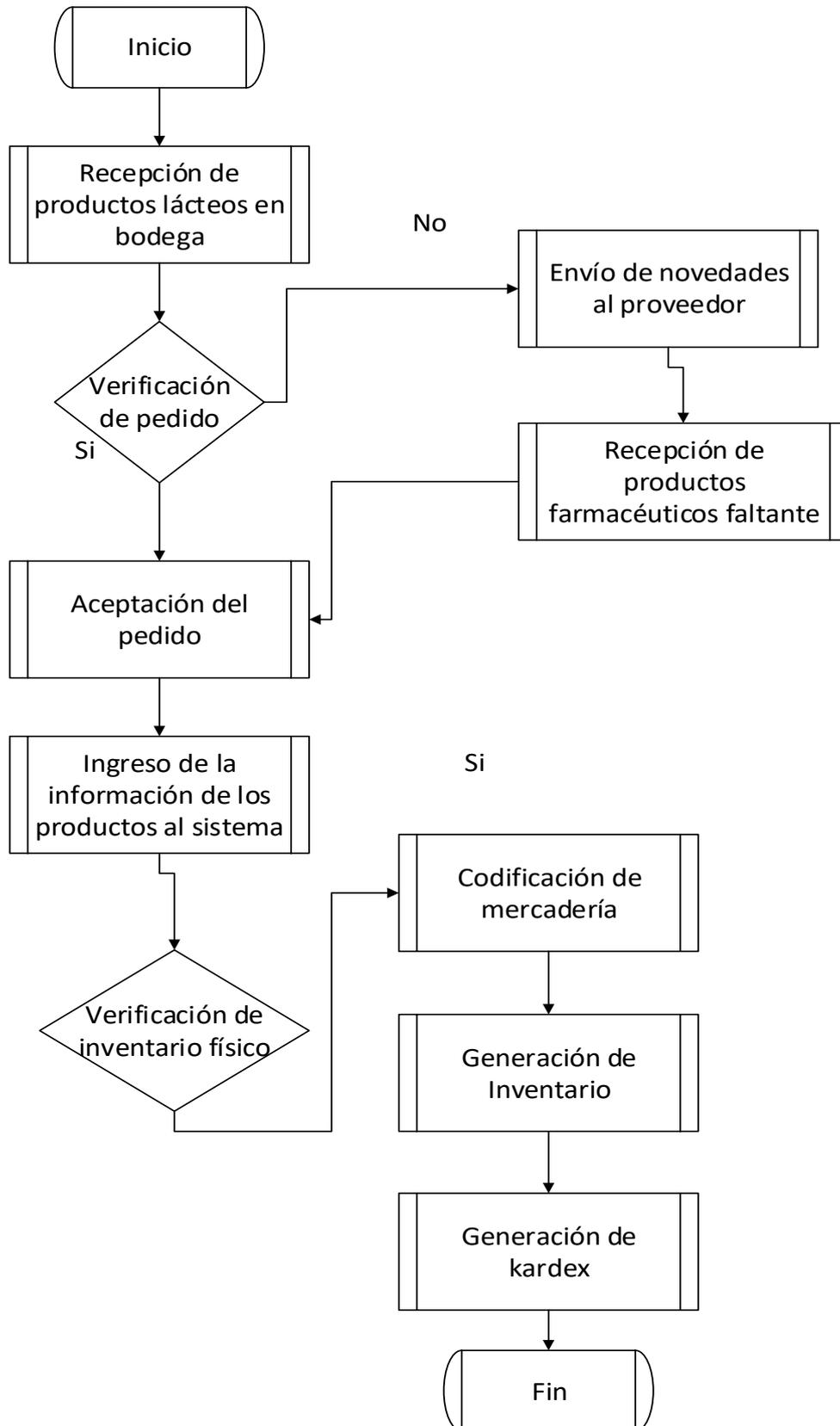
Propósito: Poseer el inventario y almacenamiento de manera adecuada la materia prima para la elaboración de productos lácteos, con la finalidad de abastecer a los procesos de producción.

Descripción del proceso

Responsable	Acciones
Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none">• Recepción del pedido de compra en bodega• Verificar que recibido concuerde con el documento de pedido• Aceptar el pedido en bodega• Ingreso de los productos comprados al sistema• Realizar inventario físico de los productos comprados• Codificar la mercadería• Generar inventario• Actualizar los cardes de producción• En caso de encontrar inconsistencia se debe notificar las novedades al proveedor para que realice los ajustes correspondientes• Recetar los productos faltantes e ingresarlos al sistema, inventario y Kardex.

Nota. La tabla muestra el procedimiento a realizar en el almacenamiento de la mercadería comprada para la producción.

Figura 51
Proceso de almacenamiento



Nota. La figura muestra el proceso de almacenamiento de la empresa Gonzanameñito, elaborada por la autora.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTA

Objetivo

Definir las actividades de venta de los productos lácteos para generar ingresos a la empresa con la finalidad de cubrir las obligaciones con sus colaboradores, acreedores y obtener un margen de utilidad.

Alcance

El manual de compra está dirigido para todos los involucrados en el departamento de producción, siendo de aplicación diario, brindando información a las otras áreas de trabajo para mejorar el funcionamiento general de la empresa

Tabla 55

Manual de procedimiento de venta



MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE LA EMPRESA GONZANAMEÑITO

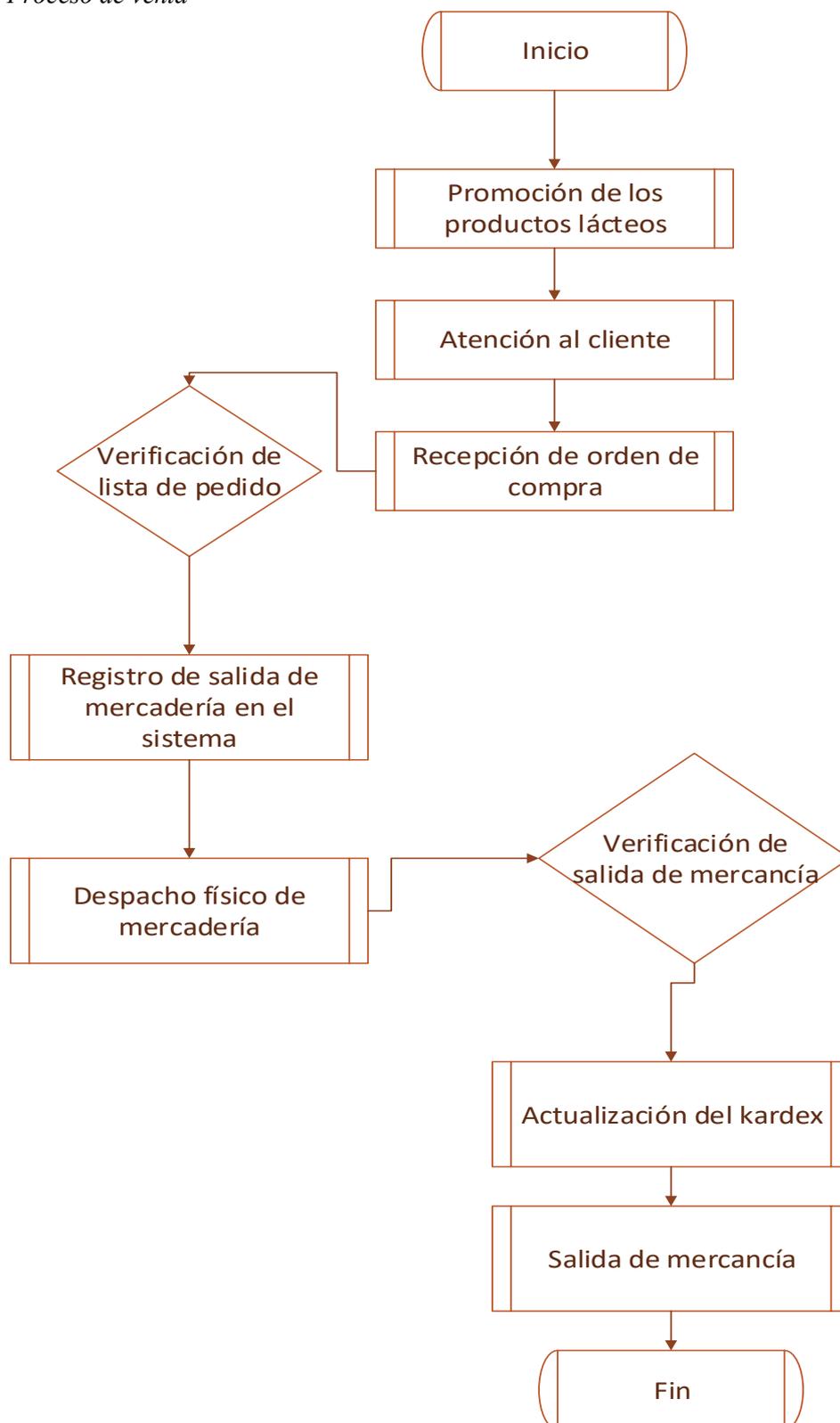
Propósito: Establecer los procesos necesarios para generar las ventas de los productos lácteos para la salida del inventario producido para obtener ingresos económicos.

Descripción del proceso

Responsable	Acciones
Jefe de marketing	<ul style="list-style-type: none">• Realizar la promoción de los productos lácteos• Brindar una atención adecuada a los clientes• Receptar la orden de compra de los clientes• Verificar la lista de pedido• Registrar la salida de los pedidos del cliente• Despachar de manera física la mercadería• Verificar que salga la mercadería de acuerdo a lo facturado• Actualizar la información en la tarjeta de Kardex• Envío de la mercadería al cliente.

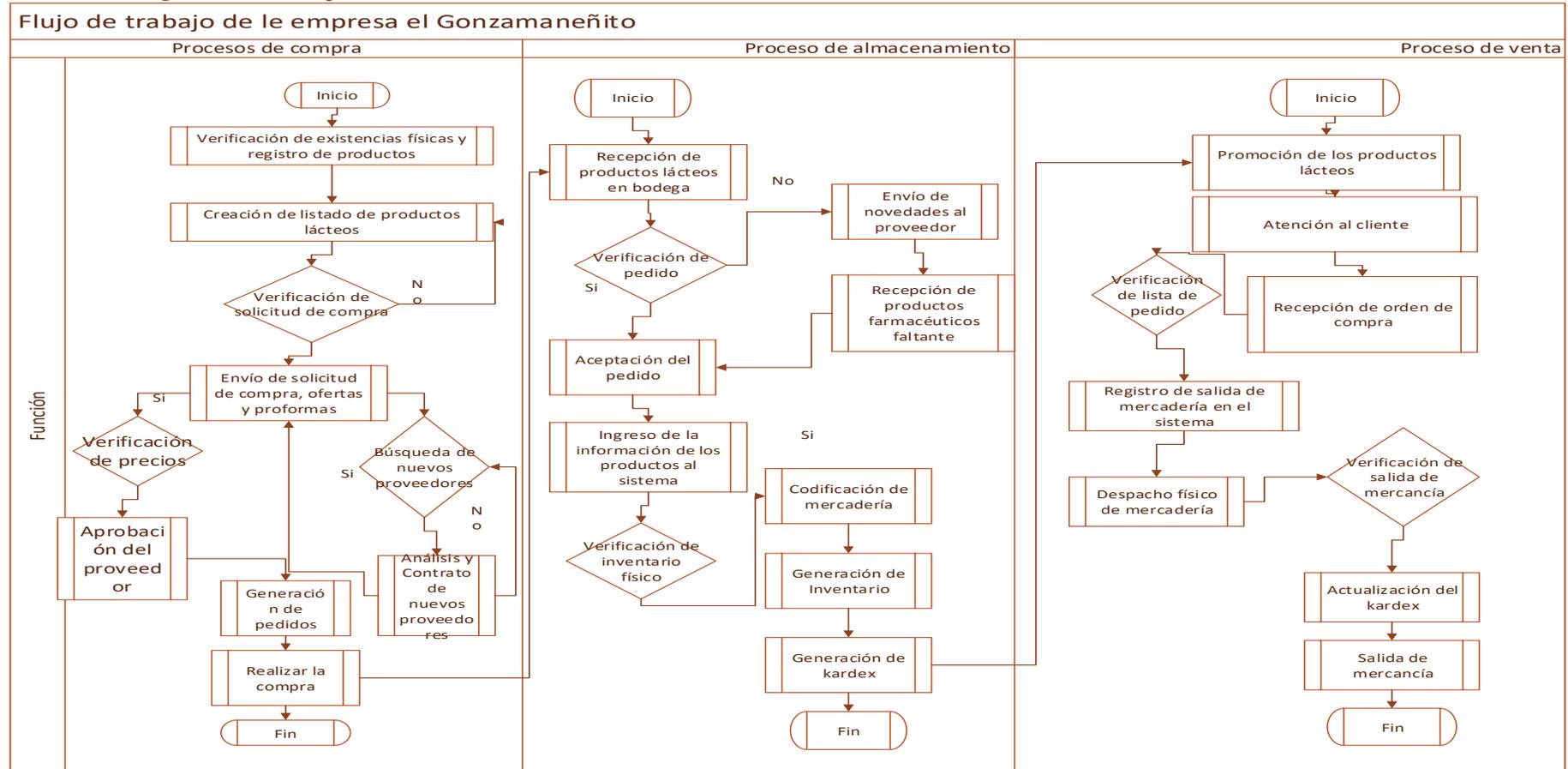
Nota. La tabla muestra el procedimiento a realizar para la venta de los productos lácteos de la empresa el Gonzanameñito, elaborada por la autora.

Figura 52
Proceso de venta



Nota. La figura muestra el proceso a seguir para la venta de los productos lácteos de la empresa el Gonzanameñito, elaborada por la autora.

Figura 53
Procedimiento general de la empresa Gonzanameñito



Nota. La figura muestra el proceso general de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”

DIRECCIÓN

Plan de comunicación

Para mejorar la comunicación de la empresa se procedió a realizar el siguiente plan de comunicación:

Tabla 56

Plan de comunicación para la empresa de lácteos “Gonzanameñito”

Herramienta	Descripción	Objetivos	Colaboradores	Cronograma
Reuniones	Sala de reuniones	Se empleará para discutir e informar a los empleados aspectos relacionados al trabajo.	Fomentar la comunicación y participación de los colaboradores internos además de fortalecer las relaciones interpersonales.	Todo el personal laboral Reunión Mensual Un día en el transcurso del mes.
Uso de la red social WhatsApp	Grupo de WhatsApp	Se utilizará para enviar comunicados de carácter relevante y urgente.	Facilitar la comunicación.	Todo el personal laboral Comunicación según sea necesario, dentro del horario laboral.
Correo electrónico	Servicio de correo electrónico corporativo	Se aprovechará para enviar comunicados formales.	Registrar las comunicaciones, mantener al equipo de trabajo informado.	Todo el personal laboral Los correos se enviarán dependiendo del grado de importancia.

Nota. Plan de comunicación para los trabajadores de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”

PLAN MOTIVACIONAL DE LA EMPRESA EL GONZANAMEÑITO

1. Problema

Los empleados de la empresa “Gonzanameñito” actualmente están llevando a cabo labores de manera monótona, careciendo de un plan formal de motivación. Esto atribuye al desconocimiento los beneficios que la empresa puede ofrecer por cumplir eficientemente las actividades organizativas de acuerdo a sus respectivos departamentos.

2. Objetivo

Alcanzar un rendimiento óptimo por parte de los empleados y trabajadores de “Gonzanameñito” con el propósito de mejorar la productividad de la organización.

3. Estrategias

- ❖ Ofrecer incentivos tanto económicos como emocionales basados en el logro de metas individuales de cada empleado.
- ❖ Reforzar las iniciativas de formación para los trabajadores.

Contenido del Plan de Motivación

Introducción

El Gonzanameñito reconoce la importancia significativa de contar con personal motivado que pueda llevar a cabo sus tareas de manera efectiva, que contribuya a la adaptación al cambio.

Meta

Alcanzar una motivación del 100% entre el personal de la empresa Gonzanameñito para la ejecución exitosa de las actividades.

Estrategias Salariales:

-  Mejorar los incentivos económicos

Actividades:

- ❖ Otorgar un bono anual al mejor empleado del año.
 - Propósito: Motivar una competencia saludable.
 - Indicador: Número de empleados con mejor desempeño.
 - Frecuencia: Anual.
 - Responsable: Jefe de producción.

Actividades:

Otorgar placas del reconocimiento a los mejores empleados que han tenido los mejores resultados durante todo el año, reconocimiento para un miembro de cada área.

- Propósito: Impulsar la eficiencia de los trabajadores para un mejor rendimiento laboral.
- Indicador: Evaluaciones de los temas proporcionados.
- Frecuencia: Anual
- Responsable: Gerente de la empresa.

Tabla 57
Presupuesto referencial

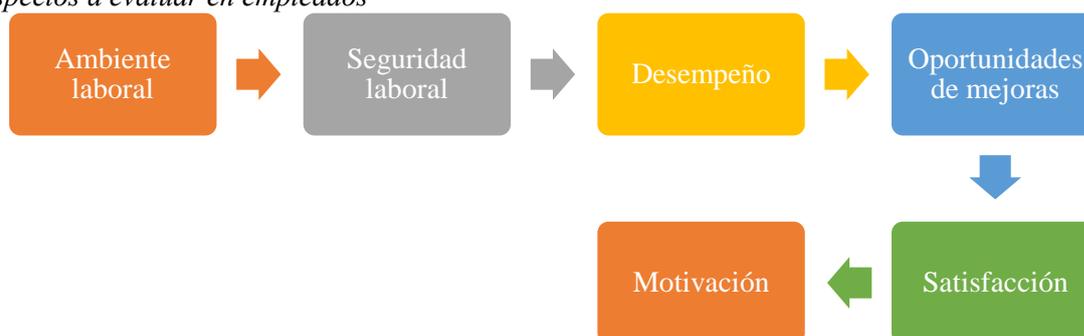
Cantidad	Detalle	Precio	Total
2	Bonos	\$ 100	\$ 200
3	Placas de reconocimiento	\$ 30	\$ 90
Total			\$ 290

Nota. Presupuesto del plan motivacional para los empleados de la empresa de lácteos “Gonzanameñito”

Evaluación del personal (360°)

La evaluación del personal, bajo la modalidad de evaluación 360°, se llevará a cabo de manera anual mediante encuestas aplicadas a diversos participantes, incluyendo personal superior, subordinados, clientes y proveedores. Estas encuestas se utilizarán para investigar y recopilar información sobre el desempeño de los empleados. Esta herramienta ofrece un amplio alcance y la capacidad de recopilar datos de manera eficiente a través de diversos canales de comunicación de la empresa. Además, se garantizará el anonimato de los participantes, lo que facilitará la identificación de áreas de mejora y posibles inconvenientes en las relaciones con los superiores, las dimensiones a analizar serán las siguientes:

Figura 54
Aspectos a evaluar en empleados



Nota. La figura muestra los aspectos a evaluar a los empleados mediante las encuestas, elaborado por la autora.

Después de conocer los resultados se deberá realizar una retroalimentación para obtener información a mayor profundidad de los posibles casos que representen problemas laborales y afecten el desempeño de los trabajadores, para ello se deberá aplicar entrevistas de manera individual, con la finalidad de brindar la ayuda a los trabajadores, para disminuir la discrepancia de los colaboradores de la empresa:

Figura 55

Entrevistas a empleados para identificar problemas



Nata. La figura hace referencia a la aplicación de entrevistas para identificar problemas en los colaboradores de la empresa. Tomado del trabajo de “*Retroalimentación*” de Segovia (2023)

PLANES DE CAPACITACIÓN.

Los planes de capacitación para los trabajadores de la empresa se realizarán de manera genera y en diferentes áreas para asegurar la eficiencia del trabajo y la competitividad de la empresa.

Tabla 58

Plan de capacitación.

Tema	Objetivo	Fecha	Dirigido a	Encargado	Metodología	Presupuesto	Duración	Lugar
Somos el Gonzanameñito	Exponer sobre el perfil estratégico de la empresa: Misión, visión, valores	Agosto 2024	Personal general	Gerente	Conferencia para el nuevo y actual personal.	\$30	2 horas	Instalaciones de la empresa
La importancia de mi trabajo: Motivación y Satisfacción laboral	Resaltar la importancia del trabajo de cada trabajador, indicando las estrategias motivacionales para su satisfacción laboral	Agosto 2024	Personal general	Gerente	Manual en PDF – Contenido Interactivo Multimedia. - Video-clases de profesores especialistas.	\$50	2 horas	Instalaciones de la empresa
Elaboración de productos lácteos	Brindar conocimiento a todo sobre los procesos necesarios para la elaboración de productos lácteos	Septiembre 2024	Área de producción	Técnico en producción de lácteos	Contenido multimedia-demostración de la elaboración de los productos.	\$180	3 horas	Instalaciones de la empresa
Calidad en la producción	Formar a los trabajadores en el área de calidad para aumentar la competitividad de la empresa	Septiembre 2024	Área de producción	Técnico de control de calidad	Exposición de expertos en la materia.	\$160	3 horas	Instalaciones de la empresa
Atención al cliente	Formar a los trabajadores en atención al cliente y negocios	Septiembre 2024	Área de marketing y ventas	Jefe de marketing	Presentación en PowerPoint e interactividad con el personal.	\$80	3 horas	Instalaciones de la empresa

Nota. La tabla muestra la capacitación general a los trabajadores de la empresa Gonzanameñito

El presupuesto de este plan de capacitación es de 500 dólares más 60 dólares en refrigerios dando un total de 560 dólares.

FASE DE CONTROL

Control del personal

Para tener un adecuado proceso del control del personal sobre la hora de entrada y salida se procede a usar herramientas tecnológicas que faciliten su acceso, para esto se empleará un reloj biométrico.

Figura 56
Biométrico



Nota. La figura muestra el biométrico para el control del personal. Tomado de Check Presente (2023)
El uso de esta herramienta permitirá:

- Implementación de Tracking Time como plataforma central: Se establecerá Tracking Time como la plataforma principal para el registro de tiempo de entrada y salida de los trabajadores. Se configurarán los perfiles individuales de los empleados en la plataforma.
- Registro biométrico de huella dactilar: Se realizará un proceso de registro biométrico de la huella dactilar de cada trabajador, asegurando que cada uno tenga un perfil único e intransferible en el sistema. Esto garantiza la integridad de los datos de registro y evita el fraude de suplantación.
- Registro preciso de entrada y salida: Los empleados deberán registrar su entrada y salida utilizando su huella dactilar a través de la plataforma Tracking Time. Esto garantiza una captura precisa y fiable de los horarios de trabajo.
- Registro de horas extras y salidas anticipadas: La plataforma Tracking Time permitirá calcular automáticamente las horas trabajadas, identificando las horas extras realizadas por los empleados y cualquier salida anticipada. Esto facilitará el cálculo de los sueldos y pagos extras de manera precisa.
- Análisis de cumplimiento de jornada laboral: Se utilizarán los datos recopilados por Tracking Time para realizar análisis sobre el cumplimiento de la jornada laboral por parte de los empleados. Esto proporcionará información valiosa sobre el nivel de puntualidad y compromiso de los trabajadores, así como su impacto en los procesos de la empresa.

- Eliminación de la hoja de registro tradicional: Se dejará de utilizar la hoja de registro de entrada y salida de los trabajadores, reduciendo así el consumo de papel y los desperdicios asociados. Esto contribuirá a la sostenibilidad ambiental y a la eficiencia en la gestión de recursos de la empresa.

Control de procesos

El control de la empresa se lo realizará en base al principio de mejora continua para lo cual se empleará como herramienta el ciclo de Deming donde se establecen cuatro pasos a seguir: planear, hacer, verificar y actuar, para que la empresa encuentre oportunidades de mejora y aumente su competitividad.

Planear

Paso I: Identificar el área de mejora

Dentro de este paso se procede a identificar problemas en el proceso administrativo de la empresa el Gonzanameñito, realizando un listado de los inconvenientes detectados.

Paso II: Determinar las principales causas del problema

Se procede a identificar las causas del problema, tomando como ejemplo se supone inconsistencia en el proceso de compra, detectando mercadería con irregularidades, entonces se establece como causa:

- Falta de verificación de la información de facturas
- Falta de verificación de cantidad de mercadería
- Falta de verificación de tipo y marca de mercadería

Hacer

Paso III: Diseño del plan de mejora

Una vez identificadas las causas del problema se procede a diseñar el plan de mejora estableciendo todos los recursos y materiales necesarios y lo que se desea lograr.

Tabla 59

Diseño de mejora para problemas detectados

Acciones	Metas	Indicadores	Recursos	Responsable
Elaborar un check list de la mercadería comprada	Prevenir errores en la mercadería comprada	% problemas detectados en la compra de mercadería	Impresiones de fichas Bolígrafos Computador	Jefe del departamento de producción

Nota. La tabla muestra las acciones a realizar para mejorar problemas detectados

Verificar

Paso IV: Seguimiento

Este paso consiste en verificar si las acciones planteadas para solucionar el problema han tenido el efecto deseado permitiendo realizar comparaciones entre el antes y el después,

en caso de no encontrar mejoras se procede a realizar modificaciones en el plan de intervención.

Actuar

Paso V: Evaluación y resultados del plan de mejora.

En este último paso se debe evaluar el cumplimiento del plan de mejora continua, logrando obtener los resultados de las acciones aplicadas, para esto se debe tener presente cuales son los objetivos, metas de trabajo y como esto se han desempeñado mediante el establecimiento de indicadores.

Tabla 60

Indicadores de control de procesos

Evaluación de los procesos de la empresa El Gonzanameñito				Clasificación	Parámetros	
				Nomenclatura	> 90%	Optimo
					85% y 90%	Normal
				< 85	Bajo	
Productividad=resultado alcanzado/objetivo (meta)						
Indicadores	Información	Objetivo	Resultado	Productividad	Plan de acción	Plan de contingencia
Número de pedido de materia prima	Análisis de pedido de materia prima	8	7	88%		
Problemas detectados en el pedido de materia prima	Análisis de errores de los pedidos de materia prima	3	2	67%	Mejorar la detección de problemas en el pedido de materia prima	Capacitar al personal para mitigar errores
Número de compras realizadas	Análisis de compras	8	7	88%		
Efectividad de proveedores	Análisis de la efectividad de los proveedores	9	8	89%		
Búsqueda de nuevos proveedores	Número de proveedores nuevos contactados	6	5	83%		
Tiempo de producción	Análisis del tiempo de producción	12	9	75%	Mejora del control de producción	Inversión en aplicaciones que ayuden a optimizar el tiempo de producción
Productos correctamente almacenados	Análisis del almacenamiento de productos	2000	1980	99%		
Tiempo de entrega	Análisis del tiempo de	26	22	85%		

	entrega de producto					
Tasa de despacho sin errores	Análisis de los errores en despacho	85	84	99%		
Total facturación	Análisis de las ventas	2000	1900	95%		
Publicidades realizadas	Análisis de las publicidades realizadas	50	48	96%		
Tasa de clientes satisfechos	Análisis de satisfacción de clientes	25	20	80%	Establecer un delegado para analizar la satisfacción de los clientes	Invertir en aplicaciones que ayuden a recolectar información sobre los clientes
Tasa de clientes con problemas	Análisis de los problemas que presentan los clientes	14	12	86%		

Nota. La tabla muestra los indicadores de control de la empresa de lácteos “Gonzanameño”, elaborado por la autora.

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La elaboración de productos lácteos genera un gran impacto ambiental dado que el proceso comienza desde el tipo de alimentación que tiene el ganado, generando que se siembren campos de pastos para luego ser consumido por los animales, desde este punto existe un impacto en la erosión del suelo, del mismo modo la maquinaria genera emisión de carbón. Otros de los aspectos a considerar es el uso de recipientes plásticos para el envase de varios productos generando desechos que al no ser reciclados demoran muchos años en desintegrarse, frente a esto se plantean las siguientes estrategias de sostenibilidad.

Por ello se propone lo siguiente:

SOSTENIBILIDAD ECONOMICA

- ✓ Realizar una campaña de sostenibilidad para inculcar la recolección de los envases de tetra pack y los recipientes plásticos en los que se distribuye productos como el yogurt, incentivando a la economía circular para cual se realzará lo siguiente:

Figura 57
Ecuaplastic



Nota. La figura muestra el logo de la empresa recicladora de tetra pack. Tomado de página web Ecuaplastic (2023)

- ✓ Realizar una alianza estratégica con la empresa Ecuaplastic, única entidad recicladora de tetra pack en Ecuador, para promocionar el reciclaje de este tipo de empaque en los puntos que establece dicha institución.

Figura 58
Reciclaje en envases plásticos



Nota. La figura hace referencia al reciclaje de envases plásticos. Tomada de la página web El empaque (2021)

Todos los productos de envases plásticos deben tener el logo de reciclaje junto con un mensaje que promueva la separación adecuada de estos elementos. Esta estrategia se establece para que las personas encargadas de realizar economía circular puedan juntar los envases y venderlos, logrando obtener un ingreso económico.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

La empresa el Gonzanameñito dentro de la cadena de suministro inculcara a sus proveedores a que cumplan con prácticas agrícolas sostenibles y éticas además de brindar charlas que promuevan la producción láctea responsable y respetuosa con el bienestar animal.

Además, la empresa trabajara con certificaciones con el Sello de Calidad INEN (INEN: Servicio Ecuatoriano de Normalización), y el Certificado de Calidad para los Procesos y Sistema de Gestión, como el Certificado ISO 9001 (ISO: International Organization for Standardization). Que permitirán dar al cliente la confianza de adquirir los productos de la empresa.

Figura 59

Sellos de calidad.



Nota. Demostración de los sellos de la calidad a tomar en cuenta. Figuras tomadas INEN (2020) y INSA (2022)

La empresa Gonzanameñito deberá ser transparente acerca de las prácticas y logros sostenibles para ganar la confianza de los consumidores. Además de comunicar de manera efectiva las iniciativas de sostenibilidad a través de etiquetas, sitios web y otras plataformas de la empresa.

En cuanto al personal la empresa, esta enfocara esfuerzos en educar y concienciar a los empleados sobre prácticas sostenibles además de impulsar una cultura interna que promueva la responsabilidad social y ambiental.

Figura 60
Charlas sobre la sostenibilidad.



Nota. Imagen demostrativa de cómo se deberán realizar las charlas para la “Sostenibilidad”. ¡Tomado de la página web FREEP! K (2022)

Para ello la empresa establecerá cada mes un tiempo en el que impartirá charlas a los empleados sobre sostenibilidad e incentivará a que estos apliquen las practicas sostenibles mediante algún incentivo de reconocimiento.

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

La empresa optara por implementar tecnologías que reduzcan el consumo de energía y minimicen las emisiones de gases de efecto invernadero en la producción y distribución de productos lácteos.

Además, la empresa optará por utilizar materiales de envase reciclables, compostables o provenientes de fuentes renovables como se presentará a continuación:

Figura 61
Envase retornable



Nota. La figura muestra el envase retornable para la comercialización de productos lácteos. Tomado de la página web Rumbo Economico (2020)

El envase de vidrio retornable se empleará para la comercialización de leche o yogur, siendo solo 39 envases desechables lo que permitirá una disminución de generación de desechos plásticos por parte de la empresa.

Por otra parte, dentro de la Innovación y tecnología sostenible, la empresa deberá adoptar tecnologías que reduzcan el desperdicio de la materia prima y optimizar los procesos de producción. La cual se compromete a buscar constantemente oportunidades para mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental.

PRESUPUESTO TOTAL DE LA PROPUESTA:

Tabla 61

Presupuesto de la propuesta

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Planeación	-	-	-
Organización			
Manuales de funciones, procedimiento y bienvenida	12	80\$	960\$
Dirección			
Plan de comunicación	1	80\$	80\$
Plan de capacitación	1	560\$	560\$
Plan de motivación	1	290\$	290\$
Control			
Sistema de control biométrico	1	296,64\$	296,64\$
Plataforma Tracking Time	1	7,00\$	7,00\$
Total, del costo del proceso administrativo			2.193,64\$

8. Conclusiones

- El gerente propietario de la empresa "Gonzanameñito" carecía de una base teórica sólida en cuanto al proceso administrativo y la sostenibilidad empresarial que pudiera orientar sus decisiones. En consecuencia, el enfoque en el proceso administrativo era principalmente empírica, evidenciándose una falta de iniciativas significativas para lograr una gestión empresarial sostenible.
- El proceso administrativo de la empresa "Gonzanameñito" en la ciudad de Gonzanamá se llevaba a cabo de manera empírica y no se había documentado en ningún formato, lo cual tendría repercusiones en la sostenibilidad de la empresa. Durante la fase de planificación, se evidenció la carencia de una filosofía empresarial, generando falta de coherencia en las acciones y decisiones de la empresa. En la fase de organización, se observó la ausencia de organigramas y manuales administrativos (funciones, procedimientos, bienvenida). Respecto a la dirección, se obtuvo información que indicaba que los empleados consideraban a su jefe como un líder democrático, y a pesar de contar con un buen ambiente laboral, la comunicación practicada era informal. Además, la empresa carecía de un plan de capacitación y no proporcionaba motivación a sus empleados. En la fase de control, se constató que la empresa carecía de la implementación de cualquier forma de supervisión para sus tareas administrativas, con todas las labores realizadas por el personal siendo vigiladas de manera empírica.
- Se elaboró la propuesta del proceso administrativo con el objetivo que la empresa, al implementarla mejore su gestión empresarial de manera significativa. Estos pasos no solo ayudarán a alcanzar los objetivos establecidos, sino que también contribuirán a crear un entorno de trabajo más organizado, eficiente y motivador.

9. Recomendaciones

Una vez que se hayan obtenido las conclusiones pertinentes, se aconseja que los líderes de la compañía tomen en cuenta este estudio de investigación a la hora de llevar a cabo sus acciones y decisiones.

- Se sugiere al gerente propietario de "Gonzanameñito" buscar capacitación y formación en procesos administrativos y sostenibilidad empresarial. Esto podría incluir asistir a cursos, talleres o seminarios relacionados con gestión empresarial, así como buscar recursos en línea y literatura especializada para adquirir conocimientos fundamentales en esta área.
- Se recomienda que "Gonzanameñito" se enfoque en la innovación y la cultura organizacional para mejorar su sostenibilidad y eficiencia. Fomentar una cultura de innovación incentivando a los empleados a proponer mejoras y nuevas ideas puede impulsar la creatividad y adaptabilidad de la empresa. Implementar un sistema de gestión del conocimiento donde se documente y comparta el saber hacer y las mejores prácticas ayudará a preservar y difundir el conocimiento interno. Además, realizar un análisis de competencias y potencial del personal permitirá identificar talentos y áreas de desarrollo, optimizando la asignación de tareas y responsabilidades. Integrar metodologías ágiles en la gestión de proyectos puede aumentar la flexibilidad y capacidad de respuesta ante cambios del entorno. Promover la sostenibilidad ambiental y social mediante políticas y prácticas responsables no solo mejorará la imagen de la empresa, sino que también atraerá a clientes y empleados comprometidos con estos valores. Finalmente, establecer alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones del sector puede abrir nuevas oportunidades de negocio y recursos, fortaleciendo la posición de "Gonzanameñito" en el mercado.
- Se aconseja tomar en cuenta la propuesta elaborada para la empresa y, al mismo tiempo, implementarla para generar mejoras. Es fundamental monitorear continuamente cualquier progreso resultante de su aplicación. Esta evaluación constante permitirá identificar áreas de oportunidad y ajustar estrategias según sea necesario, asegurando así un proceso de mejora continua y un desarrollo empresarial más efectivo.

10. Bibliografía

- Garzón Castrillon, M. A., & Ibarra Mares, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(26).
- Alan Neill , D., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala/Ecuador: Utmach.
- Albarracin, E. J. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mipyme: Un estudio Empirico en Colombia. *Universidad del valle Colombia*.
- Alvarado, F., & Angulo, A. (2019). *Las micro y pequeñas empresas, su influencia en el crecimiento de la producción y el empleo en la Provincia Pasco 2010-2018*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión:
http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1796/1/T026_45869969_T.pdf
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la administracion*. Mexico: Pearson Educación.
- Andrade, M. (2017). *Concepto de organización y empresa y su clasificación*. Universidad Autónoma del Estado de México.
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70595/secme-29747_1.pdf?sequence=1
- Ávalos Reyes, J., Puente Riofrio, M., Viñan Villagrán, J., & Carrasco Salazar, V. (2017). *Elementos de Ingenieria administrativa*. Riobamba,Ecuador: Politécnica ESPOCH.
- Ávalos, J., Puente, M., Viñan, J., & Carrasco, V. (2017). *Elementos de Ingeniería administrativa*. Politécnica ESPOCH. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-203616-Libro%20Elemento%20De%20Ing%20Administracion.pdf>
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., & Izquierdo, A. (2020). Plan de Negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Scielo*, 12(4), 120-125. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-120.pdf>
- Blandez Ricalde, M. d.-M. (2014). *Proceso administrativo* . Mexico: Editorial Digital UNID .
- Bogdanski, T., Santana Eizalde, E. P., & Portillo arvizu, A. D. (2014). *Proceso administrativo*. Unid.
- Cano, P. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*.

- Cardona, D., & González, O. (2011). El proceso administrativo: Aproximación Conceptual. *Revista Cultural UNILIBRE*, 2, 61-69.
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3979/3348
- Cardona, D., Ramírez, C., Sánchez, M., & Buelvas, L. (2019). Planificación y dirección estratégica como pilares del desarrollo organizacional. *Gerencia Libre*, 5(1), 90-99.
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/download/6988/6155/16873
- Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Scielo*, 11(5), 191-200.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500191&script=sci_arttext
- Check Presente. (2023). *Aplicaciones de control horario vs control de presencia biométrico*.
<https://www.checkpluspresence.com/blog/control-presencia-biometrico-vs-app/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Mc GrawHill.
<https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/Administraci%C3%B3n%20-%20Proceso%20administrativo%20-%20Idalberto%20Chiavenato%20-%203ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- CIL ECUADOR . (11 de Mayo de 2021). Lácteos ecuatorianos: con calidad certificada.
- CIL ECUADOR. (17 de Marzo de 2023). *La cadena productiva sostiene el sector lácteo*.
<https://n9.cl/15cqv>
- Código de Hammurabi. (1728). *Código de Hammurabi Hammurabi, Rey de Babilonia*.
 Feedbooks:
<https://www.guao.org/sites/default/files/biblioteca/C%C3%B3digo%20de%20Hammurabi.pdf>
- Comisión de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo. (31 de marzo de 2023). Tecnología e innovación para una producción más limpia, productiva y competitiva:
https://unctad.org/system/files/official-document/ecn162023d2_es.pdf

- Cortés, B. (2021). La importancia de la Administración a través del tiempo. *Logos*, 8(16), 7-10.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa2/article/download/7306/7907/>
- Duque, O. Y. (2018). *Procesos administrativos*. Bogota D.C: publicaciones@areandina.edu.co.
- Ecuaplastic. (noviembre de 12 de 2023). <https://www.info.ecuaplastic.com/>
- El empaque. (16 de junio de 2021). *Colombia lanza su Plan de gestión nacional para plásticos de un solo uso*. <https://www.empaque.com/es/noticias/colombia-lanza-su-plan-de-gestion-nacional-para-plasticos-de-un-solo-uso>
- Espinoza, E. (2020). El Ojetivo en la investigación. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 206-215.
<https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/download/290/319>
- Espinoza, G. E. (2022). *El Proceso Administrativo para la Sostenibilidad de la empresa Jimenez & Jimenez del canton Zaruma*. Universidad Nacional de Loja:
https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24535/1/GloriaElizabeth_%20SacaEspinosa.pdf
- F. M., Anibal, H., & Fedi, J. L. (2017). *Introduccion a la Gestion y administracion en as organizaciones*. Argentina: editorial@unaj.edu.ar.
- FAO. (26 de Enero de 2023). El desarrollo del sector lechero: <https://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/dairy-development/es/>
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua:
<https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- FREEP!K. (17 de octubre de 2022). https://www.freepik.es/fotos-premium/equipo-reunion-simbolo-reciclaje-pizarra_2886109.htm
- Fundación Futuro Latinoamericano. (2020). *Dimensiones del Desarrollo Sostenible en América Latina*. Quito.
- Fundación Pública Andaluza. (febrero de 2019). *Cadena de valor*.
- Gallardo, E. G. (2022). Fundamentos de la admnistracion . *Departamento de Economia y Organizacion de Empresas (UB)*, 7.

- García, J., & Cazallo, A. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22), 16.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- García, M. (2021). La importancia de la administración. *Logos*, 8(16), 1-3.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa2/article/view/7304/7905>
- Gonzales, A. (2014). *Proceso administrativo*. Mexico: Grupo editorial patria S.A. de C.V.
- Gonzalo, Chávez, Campuzano, J., & Betancourt, V. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Conrado*, 14(1), 247-255.
<http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Hernández, & Rodríguez. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, J. R. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *COODES*, 9(3).
- Hernández, S. D. (2020). La Fidelización del cliente y retención del cliente: Tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 9.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 41(40), 11-23.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- INEN. (11 de febrero de 2020). *El rol del INEN en el proceso administrativo por infracción regulatoria*. <https://corralrosales.com/inen-regulatorio-miguel-maigualema/>
- INSA . (15 de octubre de 2022). <https://insades.com/iso-90012015-como-esta-certificacion-mejora-tu-empresa/>
- Jara, S. (2022). *El Proceso Administrativo para la sostenibilidad de la empresa “Gramería” en la ciudad de Loja (Tesis de ingeniería)*. Universidad Nacional de Loja.
https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24518/1/StefanyCarolina%20_JaraHerrera.pdf

- Jara, S. (2022). *El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa GRAMERÍA en la ciudad de Loja*. Universidad Nacional de Loja:
https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24518/1/StefanyCarolina%20_JaraHerrera.pdf
- Jiménez, J. R. (2019). Analisis del proceso administrativo de la empresa "Triple C imports" de la ciudad de Loja. *Universidad Nacional de Loja*.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. De C.V.
- Lima, A. (2022). *El proceso administartivo de la empresa Licores Guanchicoco del Canton el Carmen-Provincia de Manabi*. Universidad Nacional de Loja:
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24579/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- López, O., Lara, D., Villacís, J., & Pérez, J. (2019). *Administración y gestión empresarial*.
https://www.researchgate.net/publication/336509786_ADMINISTRACION_Y_GESTION_EMPRESARIAL/link/630e216facd814437feb47e2/download
- LOPEZ, R. C. (2012). *Proceso administrativo*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Lopez, t. d. (2017). Analisis del proceso administrativo de la microempresa "Quimilimpieza" en la ciudad de Esmeraldas. *Pontificia Universidad Catolica del Ecuador*.
- Loufatt, E. (2012). *Administracion: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Luna, A. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2022/07/3628.-Proceso-Administrativo-Luna.pdf>
- Mares Ruiz , C. (2013). El régimen jurídico de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú. *La experiencia en Iberoamérica*.
- Martín, K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. *Omnia*, 14(3), 160-183.
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf>
- Meller, P. (2019). *Productividad, competitividad e innovación Perspectiva conceptual*.
<https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/09/Perspectiva-Conceptual-e-Interrelaci%C3%B3n-final.pdf>

- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 3(8), 84-102.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Ministerio de agricultura y ganadería . (octubre de 2019). *Acuerdo ministerial* .
https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/10/acuerdo-ministerial-177_sostenibilidad_cadena_1%C3%81CTEA.pdf
- Mogollón, I. (2020). *Administración y Planificación Estratégica*. Instituto Superior Tecnológico EuroAmericano .
- Montesinos, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I., & Gracida Gracida, E. B. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883.
- Munch, L. (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Mexico: Pearson Educación.
https://www.academia.edu/34609927/Administracion_Escuelas_proceso_administrativo_a_reas_funcionales_y_desarrollo_emprendedor_redacted
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Primera edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educacion.
- Munch, L. (2014). *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Muñoz Jaime, L., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragan, W. M., & Posligua Perez, M. L. (2020). Procesos Administrativos: Un estudio al Desarrollo empresarial de las Pymes. *UNESUM*, 29-40.
- Navarro, M. (2019). *La Planeación Administrativa*. Universidad de la Guajira:
https://www.academia.edu/40424091/La_planeaci%C3%B3n_administrativa
- OCDE. (2020). Impacto macroeconómico del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas. *Making development happen*, 5-20.
- Orozco, S. E. (2015). *Proceso Administrativo y gestión empresarial en Cobroabas* . *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*.

- Ortega, N. (09 de marzo de 2016). *Así es mi ciudad y mi provincia*.
http://esssciudad.blogspot.com/p/blog-page_77.html
- Ortiz, M. J. (2014). *Administracion de empresas*. madrid: Pirámide.
- Osorio Atehortúa, U. A., Martínez Gómez, J., & Quintero Arango,, L. F. (2022). *Validación de un instrumento para la medición de la sostenibilidad empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Universidad Católica Luis Amigó .
- Ospina, H., & Ospina, A. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, 17(30), 49-73.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/5751/5353>
- Peña, L. (19 de diciembre de 2022). *Clasificación de las empresas: definición y cuántos tipos hay*. <https://www.billin.net/blog/clasificacion-empresas/>
- Perez, A. (2011). *Empresa y Administracion*. Macmillan Iberia, S.A.
<https://elibro.net/es/ereader/espe/52804>
- Perez, G. (2022). Proceso administrativo. *UAEH*, 5(9), 11-14.
- Pino, C. A. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 178-181.
- Piñeiro Chousa, J., & Romero Castro, N. (2010). Metodología de creación de valor sostenible para proyectos de energia renovables. *Universidad de Santiago de Compostela*.
- Plata, C. A. (2017). La administracion y el proceso administrativo. *Universidad de Bogota Jorge Tadeo Lozano*.
- Quimis, N. (2021). *Dinámica del sector productivo y desarrollo socioeconómico del cantón Pedro Carbo, periodo 2019-2021 (Tesis de licenciatura)*. Universidad Estatal del Sur Manabí.
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3854/1/NAYLE%20QUIMIS%20%28TESIS%20Y%20ARTICULO%29.pdf>
- Regaldo, L., Vidal, E., Calderón, A. L., Reno, U., Scaravino, C. A., & Durán, A. (2020). *Gestión ambiental: introducción a sus instrumentos y fundamentos*. Ediciones UNL.
- Rivera, A., Moraga, C., & Ureña, R. (2020). *La planeación como fase del proceso administrativo*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua:
<https://repositorio.unan.edu.ni/12854/1/23075.pdf>

- Ruiz, R. (2017). La gestión en la Producción. *Eumed*, 69. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>
- Rumbo Economico. (5 de junio de 2020). *¿Cómo impacta positivamente al ambiente el uso de envases de vidrio retornables?* <https://rumboeconomico.net/tendencias/como-impacta-positivamente-al-ambiente-el-uso-de-envases-de-vidrio-retornables/>
- Saca, G. (2022). *El proceso administrativo para la sostenibilidad de la empresa Jiménez & Jiménez del cantón Zaruma (Tesis de ingeniería)*. Universidad Nacional de Loja. https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24535/1/GloriaElizabeth_%20SacaEspinosa.pdf
- Salgado Benítez, J. -G.-S. (2016). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Grupo Editorial Éxodo.
- Sánchez, A. J. (2022). *El proceso administrativo de la empresa licores guanchicoco del cantón el Carmen-provincia de Manabí (Tesis de ingeniería, Universidad Nacional de Loja)*. Repostorio digital UNL. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/24579>
- Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial: importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio a sostenibilidad en el sector empresarial (Proyecto previo a la obtención de master oficial)*. Universitat Politècnica de Catalunya. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/>
- Segovia, D. (13 de julio de 2023). *Retroalimentación 3*. https://issuu.com/dome_94/docs/retroalimentaci_n_3
- Vazques Ponce, Orlindo Arturo; Parrales Pilozo, Dario Hernan; Morales Chavez , Veronica Elizabeth. (23 de 07 de 2021). El desarrollo organizacional de las Mipymes. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2249-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9139-1-10-20210909-2.pdf>
- Velasco, J. G. (2013). *IE Business School*.
- Villalva, H. (2012). Empresa. *wordpress.com*.
- Villalva, J. (2009). *Proceso administrativo*. El Cid Editor | apuntes .
- Wikipedia . (31 de enero de 2023). Mapa politico de la provincia de Loja.

11. Anexos

Anexo 1

Guía de observación

GUIA DE OBSERVACION



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tomando en cuenta las siguientes equivalencias:

Malo = 1; regular equivale a 2, bueno equivale a 3, muy bueno equivale a 4, excelente equivale a 5

Descripción	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1. Planeación					
Planificación de las actividades				X	
Misión y visión de la empresa				X	
Valores de la empresa			X		
Políticas de la empresa				X	
Plantean estrategias empresariales				X	
2. Organización					
Clima organizacional		X			
Estructura organizacional				X	
Cultura organizacional			X		
División y distribución de funciones			X		
Desempeño del personal			X		
Los procesos de reclutamiento de la empresa son			X		
Métodos para la gestión del personal				X	
Procesos de reclutamiento y selección del personal			X		
3. Dirección					
Liderazgo del gerente		X			
Actitud del gerente frente a sus empleados		X			
Comportamiento del personal			X		

Comunicación del gerente con el personal		x			
Comunicación del personal con el gerente		x			
Motivación del gerente			x		
Motivación del personal			x		
Trabajos en equipo			x		
Capacitación del personal				x	
Manejo de conflictos				x	
Toma de decisiones				x	
Habilidad de resolución de problemas			x		
4. Control					
Control de las actividades de la empresa				x	
Control de sistemas				x	
Control del personal				x	
Evaluaciones de desempeño				x	
Control de Calidad			x		
5. Elementos Específicos					
Remuneración		x			
Asesorías		x			
Servicio al cliente		x			
Coordinación			x		

Nota. Formato de ficha de observación tomado de Sánchez (2022) de su trabajo titulado “ *El proceso administrativo de la empresa licores Guanchicoco del cantón el Carmen-provincia de Manabí*”, adaptado por la autora.

Anexo 2

Entrevista al gerente de la empresa de lácteos Gonzanameñito



Soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas y actualmente me encuentro realizando mi tesis de grado. Como parte de este proceso, estoy llevando a cabo una entrevista con el objetivo de recopilar datos importantes que me permitan identificar las posibles fortalezas y debilidades de la empresa de Lácteos el Gonzanameñito.

Agradecería enormemente que pudiera dedicarme un minuto de su valioso tiempo para responder a las siguientes preguntas. Su opinión es fundamental para obtener la información necesaria y llevar a cabo mi trabajo de investigación:

<i>Datos generales</i>	
<i>Nombre y apellido</i>	
<i>Fecha</i>	
<i>Tiempo en el mercado:</i>	

PLANEACIÓN:

1. ¿Cuál es el propósito fundamental de su empresa?

2. ¿Que los impulsa a ser lo que hacen?

3. La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y valores

4. ¿Las metas, objetivos o la planificación que se realiza en la empresa son: a corto o largo plazo?

5. ¿En la empresa que tipo de planificación se realiza?

Planeación estratégica: A largo plazo se enfoca en la acción para alcanzar los objetivos. ()

Planeación Táctica: Toma de decisiones a corto plazo, soluciona crisis repentinas. ()

Planeación operativa: En la forma que se utilizan los recursos para resolver los problemas. ()

Ninguna:()

6. ¿La empresa que aspira alcanzar en el futuro?

7. ¿Cuáles son los valores en los que se fundamenta su empresa?

8. ¿Describa algunas de las políticas o lineamientos internos que posee la empresa?

ORGANIZACIÓN

9. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica definida?

Si ()

No ()

10. ¿cómo se organiza la empresa y se define las responsabilidades en las diferentes áreas de trabajo?

11. ¿La jerarquización de la empresa está acorde a las necesidades de la misma?

12. ¿Los perfiles de los puestos de trabajo se encuentran definidos?

13. ¿La empresa cuenta con manuales administrativos que ayuden al desarrollo eficiente de las actividades?

14. ¿Se le da a conocer al nuevo empleado sobre las funciones que va a realizar?

.....

.....

15. ¿Cómo se da la bienvenida a los nuevos empleados y se les proporciona información relevante sobre la empresa y su funcionamiento?

16. ¿Considera usted que las áreas de trabajo de la empresa son las adecuadas?

17. ¿El personal que tiene la empresa es el necesario para poder desarrollar y cumplir con las metas que tiene la empresa?

18. ¿Las instalaciones son seguras y se encuentran en buen estado?

DIRECCION

19. ¿Qué tipos de comunicación existe dentro de la empresa?

Formal: memorandos, oficios, manuales de políticas ()

Informal: conversaciones, correos electrónicos ()

20. ¿Cómo considera usted la comunicación que existe dentro de la empresa?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

21. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usted utiliza para transmitir información a los empleados?

.....
.....

22. ¿En la empresa se realiza evaluaciones al personal?

.....
.....

23. ¿Qué tipo de incentivo brinda a sus empleados?

Comisiones

Aumento salarial

Tarjeta de regalo

Otro:

24. ¿Usted toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores para la toma de decisiones?

Si

No

25. ¿En la empresa se realizan evaluaciones al personal?

.....
.....

26. ¿La empresa realiza capacitaciones al personal?

Si

No

27. En caso de ser positiva su pregunta; ¿Cada que tiempo?

Cada 3 meses

Cada medio año

Al año

Nunca

28. ¿Qué tipo de liderazgo usted practica en la empresa?

- **Líder autocrático:** Considera que solamente él tiene la capacidad para la toma de decisiones o para la realización de cualquier otra actividad. (__)
- **Líder democrático:** Pide la opinión de sus alternos antes de tomar alguna decisión o implementar alguna actividad, pero la decisión final es de él. (__)
- **Líder burocrático:** Define una estructura jerárquica con normas con el fin de actuar conforme a las mismas. (__)
- **Líder liberal:** Da total libertad a sus subalternos para la toma de decisiones o para la realización de diferentes actividades. (__)

CONTROL

29. ¿Me gustaría saber cómo supervisa y garantiza que cada trabajador tenga los recursos necesarios para realizar sus tareas??

.....
.....

30. ¿Cómo se realiza el control de ingreso y salida del personal?

Hojas de asistencia ()

Aplicaciones móviles ()

Registro manual en Excel ()

Otro:

31. ¿Qué tipos de control aplican en la empresa?

Antes de las actividades () Durante las actividades () Después de las actividades()

32. ¿Usted considera que dentro de la empresa se lleva un adecuado proceso administrativo?

Si ()

No ()

33. ¿La empresa implementa prácticas de sostenibilidad y las promueve adecuadamente con su personal de trabajo?

.....
.....

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3

Encuesta a los trabajadores de empresa de lácteos Gonzanameño.



Saludos cordiales. Soy estudiante de la Universidad Nacional de Loja y actualmente estoy llevando a cabo mi proyecto de titulación. Le agradecería enormemente si pudiera responder amablemente a las siguientes preguntas. La información recopilada será utilizada con fines académicos.

Información personal	
Genero	
Femenino ()	Masculino ()
Nivel de educación	
Primaria	
Secundario	
Superior.	

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

.....

2. ¿Qué tipo de relación laboral tiene con la empresa el Gonzanameño?

- Nombramiento
- Contrato
- Temporal

PLANEACION

3. ¿Usted conoce si la empresa tiene misión y visión empresarial?

- Si
- No

4. ¿Conoce los objetivos que tiene la empresa para el logro de las metas planteadas?

- Si
- No

5. ¿Usted conoce las políticas, reglamentos y valores de la empresa?

- Si
- No

6. ¿Qué valores se fundamentan en la empresa?

- Integridad
- Respeto
- Innovación
- Responsabilidad
- Autenticidad
- Todos

7. ¿Usted tiene conocimiento si la empresa cuenta con un reglamento interno?

- Si
- No

ORGANIZACIÓN

8. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?

- Si
- No

9. ¿Usted conoce quien es su jefe inmediato superior?

- Si
- No

10. ¿Considera que las funciones que realiza están acorde a los conocimientos, habilidades y destrezas que usted posee?

- Si
- No

11. ¿Al ingresar a la empresa se le entrego un manual de bienvenida?

- Si
- No

12. ¿Usted posee un manual de funciones para desempeñar sus actividades?

- Si
- No

13. ¿En la empresa se realiza evaluaciones al personal?

- Si
- No

14. En caso de ser positiva la pregunta anterior ¿Quien realiza estas evaluaciones al personal?

Gerente ()

Recursos Humanos ()

Compañeros de trabajo ()

Autoevaluación ()

15. ¿Las áreas donde realiza sus actividades son las adecuadas?

- Si
- No

16. ¿Las instalaciones son seguras y están en buen estado?

- Si
- No

DIRECCION

17. ¿Considera usted que su jefe inmediato es un buen líder?

- Si
- No

18. ¿Qué clase de líder lo considera a su jefe inmediato?

- Democrático
- Carismático
- Autocrático
- Burocrático

19. ¿Qué características manifiestas su jefe inmediato para ser un buen líder?

- Comunicación efectiva
- Empatía
- Capacidad para delegar
- Resolución de conflictos
- Reconocimiento y valoración

20. ¿Considera que existe una buena comunicación entre sus compañeros y jefes de trabajo?

- Si
- No

21. ¿Cuáles son los canales de comunicación que el gerente utilizan para transmitir la información a los empleados?

- Reuniones en persona
- Correo electrónico
- WhatsApp*
- Reuniones generales*

Memorandos

Oficios

22. ¿Recibe algún tipo de motivación en cuanto a la práctica laboral que realiza?

Si

No

23. ¿Qué tipo de incentivo brinda la empresa?

Dinero ()

Aumento ()

Tarjeta de regalo ()

Elogio ()

Ninguna ()

24. ¿Se considera su opinión para toma de decisiones?

Muy frecuentemente ()

Frecuentemente ()

Ocasionalmente ()

Raramente ()

Nunca ()

25. ¿Cómo considera usted el ambiente laboral de la empresa?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

CONTROL

26. ¿En la empresa Supervisan que los trabajadores tengan los elementos necesarios para realizar sus actividades?

Si

No

27. ¿Como supervisa la empresa la entrada y salida de usted como trabajador?

Hojas de asistencia ()

Aplicaciones móviles ()

Registro manual en Excel ()

Otros

28. ¿Qué tipos de control aplican en la empresa?

Antes de las actividades () Durante las actividades () Después de las actividades ()

29. ¿Usted considera que las actividades administrativas que lleva la empresa son las idóneas?

Si

No

30. ¿En la empresa se realiza iniciativas sostenibles para promover y mantener una buena práctica productiva y profesional?

Si

No

¡Muchas gracias por su colaboración !

Anexo 4

Certificado de la traducción del Resumen

Lic. Andrea Sthefanía Carrión Mgs

0984079037

andrea.s.carrion@unl.edu.ec

Loja-Ecuador

Loja, 21 de mayo del 2024

La suscrita, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs, **DOCENTE EDUCACIÓN SUPERIOR** (registro de la SENESCYT número: 1008-12-1124463), **ÁREA DE INGLÉS-UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, a petición de la parte interesada y en forma legal.

CERTIFICA:

Que la traducción del resumen del documento adjunto, solicitado por la señorita: **Vanessa Alexandra Simancas Pinta** con cédula de ciudadanía No. **1105245011**, cuyo tema de investigación se titula: **"El Proceso Administrativo para la sostenibilidad de la empresa de lácteos el Gonzanameñito de la Ciudad de Gonzanamá provincia de Loja."** ha sido realizado y aprobado por mí persona, Andrea Sthefanía Carrión Fernández, Mgs. en Pedagogía.

El apartado del Abstract es una traducción textual del Resumen aprobado en español.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes, facultando al portador del presente documento, hacer el uso legal pertinente.

ANDREA STHEFANIA
CARRION
FERNANDEZ

Firmado digitalmente por
ANDREA STHEFANIA
CARRION FERNANDEZ
Fecha: 2024.05.21 07:58:07
-06'00'

Andrea Sthefanía Carrión Fernández. Mgs.

English Professor