



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA AVÍCOLA CECILITA UBICADA
EN LA PARROQUIA COTALÓ PERTENECIENTE AL CANTÓN
PELILEO.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN EMPRESAS

AUTOR: GLENDA PAMELA GUANO BARRERA

DIRECTOR: Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Glenda Pamela Guano Barrera

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

Yo Glenda Pamela Guano Barrera, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 15 de junio de 2022






Glenda Pamela Guano Barrera

C.I. 180493363-6

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AVÍCOLA CECILITA UBICADA EN LA PARROQUIA COTALÓ PERTENECIENTE AL CANTÓN PELILEO**, realizado por la señorita **GLENDIA PAMELA GUANO BARRERA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

| | FIRMA | FECHA |
|---|--|---------------------|
| Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 2022/06/2022 |
| Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete DIRECTOR(A) DE TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 2022/06/2022 |
| Ing. Carmita Efigenia Andrade Álvarez MIEMBRO DEL TRIBUNAL |  | 2022/06/2022 |

DEDICATORIA

Con todo mi corazón esta tesis se la dedico a mis padres porque gracias a ellos he logrado cumplir una meta más en la vida, por todo su amor y cariño por esas palabras de aliento y por haber confiado en mí y no haberles decepcionado, y a todos quienes me inspiraron a seguir adelante, a quienes me ayudaron a llegar donde hoy estoy.

Pamela Guano

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, doy gracias a Dios por darme la sabiduría en mi vida estudiantil y haber guiado mi camino. A mis padres quienes fueron mi principal apoyo emocional y económico, mi padre quien es mi inspiración y mi aliento a seguir adelante, a mi madre por su paciencia y esas palabras sabias que ha sabido brindarme en el momento exacto y por ayudarme a cumplir mi anhelo los amo.

A mis hermanos:

Omar y Joselyn por su apoyo incondicional y su cariño, de manera especial a mi hermana Keyla por haber estado en mis momentos difíciles de mi carrera universitaria y ser mi inspiración para seguir adelante. Este logro también es de ustedes.

A mi familia:

Gracias a todos mis Tíos por esos consejos y esas palabras sabias que me han servido para seguir adelante y siempre apoyándome. A todas mis sobrinas y sobrinos por estar en esos momentos difíciles, con sus travesuras me han hecho sonreír, por todo su cariño esas palabras del te quiero con el corazón me han dado fuerza para seguir adelante los quiero un montón.

A mis amigas:

A mis amigas Alexandra y Zaida por todo el apoyo que me brindaron, gracias por la gran amistad que construimos desde que llegue a la Poli y por no dejar que la distancia entre nosotras rompa este lazo tan fuerte y bonito que existe las quiero mucho.

A mis profesores:

A mis profesores, a quienes agradezco gran parte de mis conocimientos, que gracias a ellos nos prepararon para un futuro competitivo, no solo de forma profesional, también como mejores personas.

A todos con mucho cariño.

Pamela Guano

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-------------------------|------|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | x |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xiii |
| RESUMEN..... | xiv |
| ABSTRACT..... | xv |
| INTRODUCCIÓN..... | i |

CAPÍTULO I

| | |
|---|-----------|
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL..... | 2 |
| 1.1. Antecedentes de investigación..... | 3 |
| 1.2. Marco teórico..... | 4 |
| 1.2.1. La empresa..... | 4 |
| 1.2.2. Manual de procedimientos..... | 4 |
| 1.2.2.1. <i>Ventajas de los manuales de procedimientos.....</i> | <i>4</i> |
| 1.2.2.2. <i>Importancia del manual de procesos.....</i> | <i>5</i> |
| 1.2.3. Manual..... | 5 |
| 1.2.3.1. <i>Clasificación de los manuales.....</i> | <i>6</i> |
| 1.2.3.2. <i>Contenido de los manuales.....</i> | <i>6</i> |
| 1.2.4. Políticas..... | 7 |
| 1.2.4.1. <i>Tipos.....</i> | <i>7</i> |
| 1.2.5. Procedimientos..... | 8 |
| 1.2.5.1. <i>Como está compuesto un procedimiento.....</i> | <i>8</i> |
| 1.2.6. Logística..... | 9 |
| 1.2.6.1. <i>Funciones de la logística.....</i> | <i>9</i> |
| 1.2.7. Control interno..... | 10 |
| 1.2.7.1. <i>Limitaciones del control interno.....</i> | <i>10</i> |
| 1.2.8. Flujogramas..... | 11 |
| 1.2.8.1. <i>Ventajas de los diagramas de flujo.....</i> | <i>12</i> |

| | | |
|----------|--------------------------|----|
| 1.2.8.2. | <i>Simbología</i> | 12 |
| 1.2.9. | Organigrama | 14 |

CAPÍTULO II

| | | |
|-------------|--|----|
| 2. | MARCO DE METODOLÓGICO | 14 |
| 2.1. | Enfoque de investigación | 14 |
| 2.1.1. | <i>Enfoque cualitativo</i> | 15 |
| 2.1.2. | <i>Enfoque cuantitativo</i> | 15 |
| 2.2. | Nivel de investigación | 15 |
| 2.2.1. | <i>Exploratorio</i> | 15 |
| 2.2.2. | <i>Descriptiva</i> | 15 |
| 2.2.3. | <i>Explicativa</i> | 16 |
| 2.3. | Diseño de investigación | 16 |
| 2.3.1. | <i>Según la manipulación de la variable independiente</i> | 16 |
| 2.3.2. | <i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> | 16 |
| 2.4. | Tipo de estudio | 16 |
| 2.4.1. | <i>De campo</i> | 16 |
| 2.5. | Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra | 17 |
| 2.5.1. | <i>Población</i> | 17 |
| 2.5.2. | <i>Muestra</i> | 17 |
| 2.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 18 |
| 2.6.1. | <i>Métodos de investigación</i> | 18 |
| 2.6.1.1. | <i>Método inductivo</i> | 18 |
| 2.6.1.2. | <i>Método deductivo</i> | 18 |
| 2.6.1.3. | <i>Método analítico</i> | 18 |
| 2.6.2. | <i>Técnicas de investigación</i> | 18 |
| 2.6.2.1. | <i>Observación</i> | 19 |
| 2.6.2.2. | <i>Encuesta</i> | 19 |
| 2.6.2.3. | <i>Entrevista</i> | 19 |
| 2.7. | Idea a defender | 19 |

| | | |
|-------------|-------------------------------------|----|
| 2.8. | Variable independiente | 19 |
|-------------|-------------------------------------|----|

CAPÍTULO III

| | | |
|-----------------|--|----|
| 3. | MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 20 |
| 3.1. | Resultados | 20 |
| 3.1.1. | Resultado de las encuestas a los trabajadores | 20 |
| 3.1.2. | Resultado de la entrevista realizada al gerente | 31 |
| 3.1.2.1. | Resultado del gerente | 31 |
| 3.2. | Discusión de resultados | 33 |
| 3.3. | Propuesta | 34 |
| 3.3.1. | Introducción | 34 |
| 3.3.2. | Objetivos | 34 |
| 3.3.2.1. | Objetivo general | 34 |
| 3.3.2.2. | Objetivos específicos | 34 |
| 3.3.3. | Diseño de la Estructura Administrativa | 35 |
| 3.3.3.1. | Misión | 35 |
| 3.3.3.2. | Visión | 35 |
| 3.3.3.3. | Objetivos corporativos | 35 |
| 3.3.3.4. | Valores | 35 |
| 3.3.3.5. | Políticas empresariales | 36 |
| 3.3.4. | Diseño Organizacional | 37 |
| 3.3.4.1. | Organigrama Estructural | 37 |
| 3.3.5. | Diseño del Flujograma | 38 |
| 3.3.5.1. | Flujograma Administrativo | 38 |
| 3.3.6. | Manual de Funciones de la Avícola Cecilita | 39 |
| 3.3.7. | Procesos en la Granja | 72 |
| 3.3.7.1. | Recepción de las aves al establecimiento | 72 |
| 3.3.7.2. | Crianza | 72 |
| 3.3.7.3. | Alimentación | 73 |
| 3.3.7.4. | Producción de huevos | 73 |

| | |
|---|----|
| 3.3.7.5. <i>Recolección y clasificación</i> | 73 |
| 3.3.8. <i>Instalaciones y Equipos</i> | 74 |
| 3.3.8.1. <i>Bebederos:</i> | 74 |
| 3.3.8.2. <i>Comederos:</i> | 74 |
| 3.3.9. <i>Sanidad</i> | 75 |
| 3.3.10. <i>Flujogramas de Procesos</i> | 77 |
| 3.3.11. <i>Registros</i> | 82 |
| CONCLUSIONES | 89 |
| RECOMENDACIONES | 89 |
| GLOSARIO | |
| BIBLIOGRAFÍA | |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 1-1: | Simbología de Flujogramas..... | 12 |
| Tabla 2-2: | Muestras utilizada para la investigación..... | 17 |
| Tabla 3-3: | Proceso productivo..... | 21 |
| Tabla 4-3: | Guía de actividades..... | 22 |
| Tabla 5-3: | Tipo de registro de actividades..... | 23 |
| Tabla 6-3: | Capacitaciones..... | 24 |
| Tabla 7-3: | Funciones y procesos específicos..... | 25 |
| Tabla 8-3: | Inspecciones periódicas..... | 26 |
| Tabla 9-3: | Motivación laboral..... | 27 |
| Tabla 10-3: | Ambiente laboral..... | 28 |
| Tabla 11-3: | Comunicación entre compañeros..... | 29 |
| Tabla 12-3: | Instalaciones laborales..... | 30 |
| Tabla 13-3: | Entrevista gerente..... | 31 |
| Tabla 14-3: | Manual de funciones – Gerente General..... | 40 |
| Tabla 15-3: | Manual de funciones - Administrador..... | 42 |
| Tabla 16-3: | Manual de funciones - Supervisor..... | 44 |
| Tabla 17-3: | Manual de funciones - Supervisor de producción..... | 46 |
| Tabla 18-3: | Manual de funciones - Secretaria..... | 48 |
| Tabla 19-3: | Manual de funciones - Contador..... | 50 |
| Tabla 20-3: | Manual de funciones - Auxiliar de contabilidad..... | 52 |
| Tabla 21-3: | Manual de funciones - Asistente de contabilidad..... | 54 |
| Tabla 22-3: | Manual de funciones - Operativo de planta..... | 56 |
| Tabla 23-3: | Manual de funciones - Vendedor..... | 58 |
| Tabla 24-3: | Manual de funciones - Compras..... | 60 |
| Tabla 25-3: | Manual de funciones - Bodeguero..... | 62 |
| Tabla 26-3: | Manual de funciones - Galponero..... | 64 |
| Tabla 27-3: | Manual de funciones - Ayudante en general..... | 66 |
| Tabla 28-3: | Manual de funciones - Chofer..... | 68 |
| Tabla 29-3: | Manual de funciones - Ayudante ganadería..... | 70 |
| Tabla 30-3: | Clase de huevos..... | 74 |
| Tabla 31-3: | Manual de Procedimientos - Muestras de laboratorio..... | 76 |
| Tabla 32-3: | Flujograma - Venta de huevos..... | 77 |
| Tabla 33-3: | Flujograma - Compra de materia prima..... | 78 |

| | | |
|--------------------|---|----|
| Tabla 34-3: | Flujograma - Transportación alimentación de gallinas | 79 |
| Tabla 35-3: | Flujograma - Recolección de huevos..... | 80 |
| Tabla 36-3: | Flujograma - Limpieza y desinfección | 81 |
| Tabla 37-3: | Manual de Procedimientos - Registro de huevos por día | 83 |
| Tabla 38-3: | Manual de Procedimientos- Producción mensual de huevos | 84 |
| Tabla 39-3: | Manual de Procedimientos - Desinfección Galpones..... | 85 |
| Tabla 40-3: | Manual de Procedimientos- Control de plagas..... | 86 |
| Tabla 41-3: | Manual de Procedimientos - Control actividades galponero | 87 |
| Tabla 42-3: | Manual de Procedimientos - Control de actividades bodeguero | 88 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------------|--|----|
| Gráfico 1-3: | Proceso productivo | 21 |
| Gráfico 2-3: | Guía de actividades | 22 |
| Gráfico 3-3: | Tipo de registro de actividades | 23 |
| Gráfico 4-4: | Capacitaciones | 24 |
| Gráfico 5-3: | Funciones y procedimientos específicos | 25 |
| Gráfico 6-3: | Inspecciones periódicas | 26 |
| Gráfico 7-3: | Motivación laboral | 27 |
| Gráfico 8-3: | Ambiente laboral | 28 |
| Gráfico 9-3: | Comunicación entre compañeros | 29 |
| Gráfico 10-3: | Instalaciones laborales | 30 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: EDIFICIO ADMINISTRATIVO AVÍCOLA CECILITA

ANEXO B: INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS

ANEXO C: GALPÓN

ANEXO D: RECOLECCIÓN DE HUEVOS

ANEXO E: GALPÓN

ANEXO F: GRANJA

ANEXO G: ENCUESTAS REALIZADAS A LOS TRABAJADORES

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar un manual de procedimientos administrativos para la Avícola Cecilita en la parroquia Cotaló perteneciente al Cantón Pelileo, tiene como finalidad lograr el desempeño adecuado de los empleados, mejorando los procesos y procedimientos que vienen desarrollando diariamente. La metodología aplicada en este estudio fue un enfoque mixto la combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa, el nivel de investigación fue exploratorio, descriptiva y explicativa, el tipo de estudio fue de campo, las técnicas e instrumentos utilizados fueron la observación, encuesta y la entrevista las cuales ayudaron a recolectar la información verídica para desarrollar la propuesta. Mediante las encuestas se logró determinar que el 79% de los empleados no conocen la existencia de un manual de procedimientos como consecuencia trayendo la ejecución del trabajo empírico, desconocimiento de funciones, retraso de procesos. La propuesta se basa en la elaboración de misión, visión, objetivos, valores, políticas, estructura organizacional, flujograma, manual de procedimientos, mediante el cual se busca mejorar la gestión administrativa. En conclusión, la elaboración del manual de procedimientos ayudará a que el personal cuente con una herramienta que les permita mejorar sus actividades de manera eficiente y eficaz cumpliendo con los objetivos planteados. Para finalizar, se sugirió un diseño adaptable a cambios de acuerdo a las necesidades que se presenten a futuro en la empresa.

Palabras clave: < MANUAL DE PROCEDIMIENTOS>, <AVÍCOLA>, < PROCESOS>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <TALENTO HUMANO>

REVISADO

04 JUL 2022



Ing. Jhonatan Parreño Uquillas, MS
(ANALISTA DE BIBLIOTECA II)

01-07-2022

1386-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this research was to design an administrative procedures manual for Avícola Cecilita in Cotaló parish, Canton Pelileo, to achieve the proper performance of employees, and improve the processes and procedures that are being developed daily. The methodology applied in this study was a mixed approach combining qualitative and quantitative research, the level of research was exploratory, descriptive, and explanatory, the type of study was a field, and the techniques and instruments used were observation, survey, and interview which helped to collect accurate information to develop the proposal. Through the surveys, it was determined that 79% of the employees are not aware of the existence of a procedure manual as a consequence bringing about the execution of empirical work, lack of knowledge of functions, and delay of processes. The proposal is based on the elaboration of the mission, vision, objectives, values, policies, organizational structure, flowchart, and procedures manual, through which it seeks to improve administrative management. In conclusion, the development of the procedure manual will help the person to have a tool that will allow them to improve their activities efficiently and effectively to meet the objectives set. Finally, a design adaptable to changes according to the company's future needs was suggested.

Key words: <PROCEDURAL PROCEDURES MANUAL>, <AVINICAL>, <PROCESSES>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <HUMAN STAFF>.



Carina Fernanda Vallejo Barreno
C.I 0603925611

INTRODUCCIÓN

Avícola Cecilita, es una empresa que se ha adaptado a los tiempos modernos, asegurando la capacitación permanente de su equipo de colaboradores, garantizando la frescura y calidad del producto en la actualidad reconocida a nivel nacional.

La avícola no cuenta con un manual de procedimientos administrativos por el cual el manual de funciones busca brindar una guía donde se pueda identificar y verificar la correcta ejecución de los procedimientos inculcando la responsabilidad a los empleados con el objetivo de cumplir con las metas de la avícola y el correcto desempeño organizacional.

En la presente investigación el objetivo de estudio es demostrar que el Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos para la Avícola Cecilita ubicada en la Parroquia Cotaló perteneciente al Cantón Pelileo, ayudará a mejorar las funciones asignadas a los trabajadores.

Capítulo I se plantea los antecedentes de la investigación, la respectiva documentación teórica que constituye la base científica de la investigación la misma que servirá de sustento para la presente investigación. La información fue obtenida y analizada de diferentes autores con el fin que nos ayude a desarrollar la investigación de la mejor manera.

Capítulo II en este capítulo se desarrolla el marco metodológico donde se especifica el enfoque, el nivel y el diseño de investigación, el tipo de estudio, la población y el cálculo del tamaño de la muestra, también los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación, y finalmente la idea a defender de la presente investigación.

Capítulo III aquí se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada de las técnicas y métodos aplicados al personal interno como externo de la Avícola y la interpretación de los datos de las encuestas realizadas, al igual el desarrollo de los resultados de la misma, para finalizar la presentación de la propuesta de un manual de procedimientos administrativos que permita mejorar el desarrollo de los procesos y por ende el personal se desenvuelva de forma eficiente y eficaz.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El huevo es un elemento esencial en la alimentación. Es un alimento muy valioso por la equilibrada proporción de proteínas, carbohidratos, grasas, minerales y vitaminas que contiene. Aproximadamente desde el punto de vista energético, un huevo de 65 gramos aporta unas 95 Kcal. Suministra muchos nutrientes en cantidades moderadas de energía, por lo que resulta útil en las dietas de control de peso y en la alimentación de personas sedentarias que deben controlar la ingesta de energía equilibrando el aporte de nutrientes.

Las familias al tener una alta necesidad de consumo de este producto han originado a lo que hoy se conoce con el nombre de Granjas Avícolas que son establecimientos agropecuarios para la cría de aves de corral tales como pollos, pavos, patos, y gansos, con el propósito de usarlos como base alimenticia sea cosechándolos por su carne o recogiendo sus huevos.

Una de estas granjas avícolas que surgió por dicha necesidad es la Avícola Cecilita, que inició sus operaciones por el año de 1979 dirigida por el Sr. Luis Alfonso Sánchez Vaca, un hombre visionario que a través de los años ha venido construyendo una empresa avícola ahora reconocida a nivel nacional. Es una empresa que se ha adaptado a los tiempos modernos, asegurando la capacitación permanente de su equipo de colaboradores garantizando la frescura y calidad del producto. La empresa Avícola cuenta actualmente con tres granjas de postura y una de levante, además de una planta de producción de alimento balanceado, donde se trabaja con excelentes materias primas.

La Avícola Cecilita si bien es una empresa reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos tiene la impetuosa necesidad de tener un manual de procedimientos debido a que actualmente no poseen, esto ha provocado que en la empresa se presenten problemas tales como: trabajadores que realicen una misma tarea, cada uno a su manera, lo que ocasiona demoras, rechazos y falta de competitividad; incidentes en los que nadie se ha hecho responsable sin saber qué decisión tomar, generando malestar, estrés laboral y falta de cooperación; e incluso ha generado falsos rumores que ante la falta de una voz oficial desencadena en conflictos internos entre trabajadores

Es por ello que la Avícola Cecilita requiere inmediatamente un Manual de Procedimientos que les permita manejar información respecto a las distintas operaciones que realizan en cada departamento

específico de ella, lograr una mayor efectividad en sus procesos, lograr un eficiente control interno, manejar un mejor procedimiento de inducción a nuevos empleados, y fomentar la mejora continua en cada una de las operaciones que se realizan en la empresa.

1.1. Antecedentes de investigación

Para desarrollar la presente investigación se analizó los siguientes trabajos.

- a. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO. TEMA:** DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO. **AUTORES:** Lisbeth Arelis Huebla Bucay, María Silvana Padilla Padilla. **FECHA DE PUBLICACIÓN:** Julio 2020. **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación denominado diseño de un manual de procedimientos para la Dirección de Gestión Administrativa del GADPCH, ubicada en la ciudad de Riobamba, tiene como finalidad lograr el desempeño adecuado de los empleados, mejorando los procesos y procedimientos que vienen desarrollando habitualmente. El diseñar un manual de procedimientos de manera correcta que sirva de apoyo para la coordinación, dirección, evaluación, y control administrativo y que además ofrezca una constante actualización resulta de gran importancia para cumplir con uno de los propósitos fundamentales como punto estratégico de mejoramiento de la función pública. (Huebla & Padilla, 2020)

- b. UNIVERSIDAD PENÍNSULA DE SANTA ELENA. TEMA:** DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON SANTA ELENA, AÑO 2015-2019. **AUTORES:** Zulema Marisol Reyes Suárez. **FECHA DE PUBLICACIÓN:** Septiembre 2014. **RESUMEN**

El trabajo de investigación tiene por objetivo evaluar la incidencia de los procedimientos administrativos mediante un estudio que involucre a servidores municipales que optimice las funciones y atribuciones de la Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Elena, mediante la aplicación de técnicas y herramientas de investigación que permitan conocer la situación actual. El trabajo de investigación se desarrolla para optimizar las funciones y atribuciones del talento humano que busca formalizar cada uno de los procesos que se efectúan en la organización y poder alcanzar los objetivos y lograr una gestión administrativa eficiente. (Reyes , 2014)

1.2. Marco teórico

1.2.1. La empresa

Según Ricardo Romero, define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela" (Romero, 2006).

Según Julio García y Cristóbal Casanueva, definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (Julio & Cristóbal, 2000)

1.2.2. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada área; es un plan o métodos de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que tiene como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminada de aplicación para la obtención de un resultado concreto.

El procedimiento determina, de manera específica y detallada, el cómo se realizan las actividades de transformación de insumos en productos. En consecuencia, el procedimiento se deben identificar las personas, tareas, recursos y flujos de información que se emplean en el desarrollo del trabajo administrativo.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, del uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa. (López, 2018).

1.2.2.1. Ventajas de los manuales de procedimientos

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitaciones del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.

- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permite una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporciona la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporciona una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeño de los empleados involucrados en un determinar procedimientos. (López, 2018).

1.2.2.2. Importancia del manual de procesos

La importancia del manual de procedimientos radica en que su utilidad es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimiento y a los responsables de su ejecución. Asimismo, auxilian en la introducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto.

Otras utilidades de importancia de los manuales de procedimientos que permiten unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por faltas y errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales. Estos manuales son instrumentos administrativos que apoyan la realización del quehacer institucional cotidiano (Altamirano, 2015).

1.2.3. Manual

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. (Herrera, 2007)

A continuación, se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual:

- Según Duhalt Karus Miguel A., un manual es: Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y

procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

- Continolo G. define al manual como: Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

1.2.3.1. Clasificación de los manuales

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) Por su contenido. La primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado.
- b) Por la función específica. Al área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales.

1.2.3.2. Contenido de los manuales

El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un Manual de políticas y procedimientos:

- Portada
- Índice
- I. Hoja de autorización del área.
- II. Política de calidad (cuando sea aplicable).
- III. Objetivo (s) del Manual
- IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- V. Políticas.
- VI. Procedimientos.
- VII. Formatos.
- VIII. Anexos.

El responsable de la Edición, Revisión y actualización del Manual de Políticas y Procedimientos es el director, Gerente o Responsable de cada área emisora. (Álvarez, 1996)

1.2.4. Políticas

Una política es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- f) Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones solo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

Las políticas son las pautas para la toma de decisiones. La política contiene un objetivo y guías a gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez.

Gracias a la política aumenta las probabilidades de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando afrontan en forma independientes situaciones parecidas. (Álvarez, 1996)

1.2.4.1. Tipos

Las políticas aparecen en dos formas: explícitas (expresas) y tácitas.

- **Políticas expresas:** Son formulaciones explícitas u orales que proporcionan los encargados de tomar decisiones, información que le ayuda a escoger entre alternativas y opciones.
- **Políticas implícitas.** Estas difieren de las expresas solo porque no se declaran directamente en forma oral o escrita. Se hallan dentro del patrón establecido de decisiones. Las políticas pueden ser implícitas simplemente porque nadie se ha tomado la molestia para formularlas

El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene razón ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. (David & Hampton, 2006)

Por ello, para que una política sea bien diseñada y en consecuencia bien aceptada se deben tomar en cuenta dos aspectos:

- Primero, involucrar activamente a la gente que conoce y trabaja con los procesos, y Segundo, informar y explicar oportuna y adecuadamente a la gente afectada o involucrada (colaboradores, directivos, proveedores, visitantes, etc.), los beneficios.

- Una vez implantadas las políticas es necesario vigilar que haya congruencia entre lo que dicen y los que la gente hace. Por ello, es importante revisarlas continuamente, tomando en cuenta la opinión y sentimiento de los usuarios, sin perder de vista el propósito por el cual fueron creadas.

Generalmente las políticas dentro de una organización, simplemente son impuestas, ocasionando molestias innecesarias en la gente involucrada. De allí, que, si se desea que las políticas se respeten cabalmente, es muy importante tomar en cuenta a la gente, antes, durante y después de emitir las.

Mientras las políticas limitan la discreción y si coartan y dirigen la decisión, los procedimientos y reglas casi eliminan la decisión y en algunas ocasiones lo hacen. (David & Hampton, 2006)

1.2.5. Procedimientos

Un procedimiento es una secuencia definida, paso a paso, de actividades o acciones (con puntos de inicio y fin definidos) que deben seguirse en un orden establecido para realizar correctamente una tarea. Los procedimientos repetitivos se denominan rutinas. (Riquelme, 2017)

1.2.5.1. Como está compuesto un procedimiento

Un procedimiento escrito está compuesto por las siguientes partes:

- ✓ Propósito: pequeña declaración de intenciones del documento.
- ✓ Alcance: hasta que nivel es aplicable el procedimiento.
- ✓ Definiciones (o marco teórico): listado de todos los conceptos claves mencionados en el documento. Esto es de vital importancia, debido a que será el marco teórico todo el texto del documento.
- ✓ Referencias: en esta sección se hace referencias con otros procedimientos de la empresa con las cuales tienen puntos en común.
- ✓ Responsabilidad: Aquí se debe mencionar todos los actores involucrados y las responsabilidades de cada uno.
- ✓ Requerimiento: En esta parte se deben destacar todos los pasos y recursos requeridos para que la tarea se lleva a cabo.
- ✓ Anexos: diagramas de flujos, formularios y todo lo relevante para la ejecución del procedimiento. (Riquelme, 2017)

1.2.6. Logística

La logística implica la administración del procesamiento de pedidos, inventarios, el transporte y la combinación del almacenamiento, el manejo de materiales y el empaçado, todo esto integrado mediante la red empresarial. La meta logística es apoyar los requerimientos operativos de adquisiciones, la fabricación y el abastecimiento del cliente. El reto dentro de una empresa es coordinar la capacidad funcional en una operación integrada que se concentre en atender a los clientes.

La logística se enfoca en la responsabilidad de diseñar y administrar sistemas con el fin de controlar el movimiento y el posicionamiento geográfico del inventario al costo total más bajo; esto significa que los activos financieros y humanos comprometidos con la logística deben mantenerse absolutamente al mínimo. También es necesario mantener al mínimo posible los gastos operativos.

La logística añade valor al proceso de la cadena de suministros cuando el inventario se posiciona estratégicamente para lograr ventas. La importancia surge de comprender la manera como algunas empresas emplean la capacidad logística para conseguir una ventaja competitiva.

Las empresas líderes comprenden que un sistema logístico bien diseñado y bien operado ayuda a alcanzar una ventaja competitiva. De hecho, como regla general, las empresas que obtienen una ventaja estratégica con base en la capacidad logística establecen la naturaleza de la competencia en su industria. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2005)

1.2.6.1. Funciones de la logística

En el contexto de una cadena de suministro, la logística existe para desplazar y posicionar el inventario con el fin de lograr beneficios deseados de tiempo, lugar y posición al costo total más bajo. El inventario tiene un valor limitado hasta que se posiciona en el momento correcto y en el lugar adecuado para apoyar la transferencia de la propiedad o la creación de valor agregado.

Si una empresa no satisface con regularidad los requerimientos de tiempo y lugar, no tiene nada que vender. Para que una cadena de suministros materialice el beneficio estratégico máximo de la logística, debe integrarse el rango completo del trabajo funcional. Las decisiones en un área funcional afectarán el costo de todas las demás. Las áreas del trabajo logístico que se interrelacionan son:

- a) Procesamiento de pedidos,
- b) Inventarios,
- c) Transporte,
- d) Almacenamiento, manejo de materiales y empaçado, y,

e) La red de distribución.

El trabajo integrado relacionado con estas áreas funcionales crea las capacidades necesarias para lograr el valor logístico.

Las actividades que se dirigen para conformar la logística de los negocios varían de una empresa a otra, dependiendo de la estructura organizacional de cada una, de las honestas diferencias de opinión, de la administración respecto de lo que constituye la cadena de suministros para su negocio y de la importancia de las actividades individuales para sus operaciones. (Bowersox, Closs, & Cooper, 2005)

1.2.7. Control interno

COSO I4 lo define como: “Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Confiabilidad en la presentación de los informes financieros.
- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos y políticas diseñadas para asegurar la eficiencia, seguridad y orden en la gestión contables y administrativas de una organización.

Constituye una serie de acciones que se relaciona entre sí y se extienden a todas las actividades de la organización, como tal el control interno está integrado a los procesos de: planificación, ejecución y supervisión, y a su vez entrelazado con las actividades operativas de una organización.

Los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos, ayuda a una entidad a alcanzar sus metas de desempeño y rentabilidad, prevenir o detectar la pérdida de recursos, asegurar confiabilidad de información financiera, y cumplimiento de las leyes y regulaciones, con el fin de evitar situaciones de riesgos (Altamirano, 2015).

1.2.7.1. Limitaciones del control interno

La eficiencia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, dentro de los límites temporales, de acuerdo a la información disponible y usualmente bajo presión.

Entre las limitaciones del Control Interno se debe considerar:

- ✓ Los controles internos no proporcionan una protección absoluta con respecto a fraudes o errores sino una seguridad razonable sobre la información financiera obtenida, debido a los altos costos en los que tendría que incurrir una entidad para estudios periódicos sobre el riesgo de control en cada área, así como la actualización y evaluación continua de los controles internos.
- ✓ En la ejecución de los controles pueden cometerse errores por interpretaciones erróneas de las instrucciones, errores de juicio, descuido, o fatiga.
- ✓ Un objetivo del control interno es la segregación de funciones, es decir, designar a cada empleado una actividad diferente para evitar los fraudes, sin embargo, este tipo de control puede ser burlado por colusión entre empleados, que significa, ponerse de acuerdo entre dos o más personas para cometer actos fraudulentos.
- ✓ Los factores externos que podrían afectar a la entidad están fuera del alcance de la dirección y de los controles internos establecidos.
- ✓ Generalmente los controles internos se diseñan sobre actividades diarias que contienen transacciones implícitas que son repetitivas y no inusuales. (Altamirano, 2015)

1.2.8. Flujogramas

Los flujogramas es una forma sencilla de diseñar un proceso mediante la utilización de figuras que muestran el desarrollo del mismo paso a paso, con estos son más fáciles de mejorar la calidad del trabajo y construir una visión más amplia y detallada de los que se hace en la empresa (Togra, 2015).

Según Chiavenato (1993) el flujograma o diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Son de suma importancia en las organizaciones grandes o pequeñas, ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo o diagrama de procedimientos, el flujo de información de un procedimiento.

En la actualidad los diagramas de flujo en la mayoría de las empresas o departamentos como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Son importantes los diagramas de flujo en toda la organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunos mientras otros trabajan con mucha holgura. (Togra, 2015)

1.2.8.1. Ventajas de los diagramas de flujo


Ayuda a comprender un proceso o barrios simultáneamente a través de un dibujo representado por figuras geométricas. El cerebro humano procesado con facilidad los dibujos. Un buen diagrama de flujo es como un resumen de varias páginas de texto.

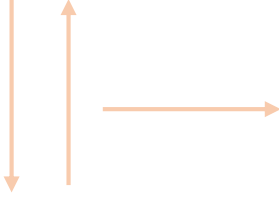

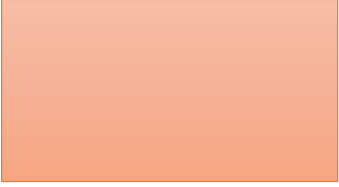
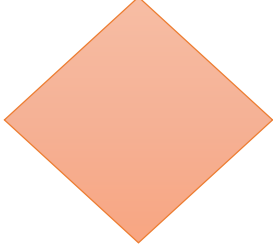
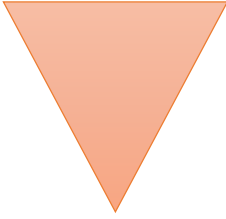
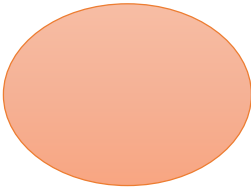
- ✓ Permiten identificar con mayor facilidad los problemas y las oportunidades de mejorar en cada uno de los procesos representados. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- ✓ Muestran la relación cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- ✓ Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realiza mejoras en el proceso. (Togra, 2015)



1.2.8.2. Simbología

Estos son los más utilizados en la elaboración de diagramas de flujo

Tabla 1-1: Simbología de Flujogramas

| SÍMBOLO | REPRESENTACIÓN |
|---|--|
|  | INICIO DEL FLUJO Representa las áreas de responsabilidad de los procesos, su inicio. |

| | |
|---|---|
|  | <p>LÍNEA DE FLUJO O COMUNICACIÓN</p> <p>Representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o documentos. La flecha indica el sentido del proceso de una acción con otra.</p> |
|  | <p>DOCUMENTO</p> <p>Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento originado o recibido en cada sistema. Además, debe mostrarse en número de copias de cada documento.</p> |
|  | <p>REGISTRO</p> <p>Representa un documento en el cual hay notaciones de entradas, salidas de operaciones, normalmente son de libros auxiliares o llevados a mano.</p> |
|  | <p>DECISIÓN</p> <p>Se utiliza este símbolo cuando la operación graficada está sujeta a ciertas alteraciones que pueden representarse antes de continuar el procedimiento.</p> |
|  | <p>ARCHIVO</p> <p>Representa las funciones del archivo de la información bajo control directo de la misma unidad en la cual se está representando los procedimientos de la empresa.</p> |
|  | <p>CONECTOR</p> <p>Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p> |

| | |
|---|--|
|  | <p>TRANSPORTACIÓN</p> <p>Indica el movimiento de personas, materiales o equipos.</p> |
|  | <p>TRANSMISIÓN</p> <p>La flecha quebrada se utiliza para demostrar transmisión de los datos por vía teleférico o fax o electrónica.</p> |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guano Barrera Glenda Pamela, 2021

1.2.9. Organigrama

El gráfico que representa la estructura formal de una agrupación recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además si es una estructura plana o una estructura alta. (Ospina, 2010)

CAPÍTULO II

2. MARCO DE METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación fue de enfoque mixto. Esto se debió a que se combinó el uso de entrevistas en la definición de variables y encuestas para determinar resultados, debido a que se investigó la realidad actual de la Avícola y se identificó carencias y lo que poseía.

2.1.1. Enfoque cualitativo

Para Taylor y Bogdan (2010), la metodología cualitativa se caracteriza por ser inductiva, holística, humanística, así como por el papel que juegan los investigadores:

- a) Son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre la persona.
- b) Se centran en comprender a la persona en su contexto.
- c) Deben de suprimir o separar sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- d) Deben de aceptar todas las perspectivas como valiosas y;
- e) Dan énfasis a la validez de su propia investigación.

En el enfoque cualitativo se analizó de manera más detallada las operaciones y procedimientos que se ejecutan diariamente en la avícola para un adecuado desarrollo del manual que se implementará dentro de la misma.

2.1.2. Enfoque cuantitativo

Rodríguez Peñuelas (2010, p.32), señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo.

Mediante el enfoque cuantitativo se pudo recolectar la información de datos e información con relación a la medición numérica y análisis estadísticos el mismo se obtuvo a través de las encuestas aplicadas al personal que labora dentro de la Avícola con el fin de aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Exploratorio

“El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o se ha abordado antes. Es decir, cuando existen solo ideas vagamente relacionadas al tema”. (Hernández 2006)

Se analizó la situación actual de la avícola explorando los factores que influyen en malos procedimientos realizados.

2.2.2. Descriptiva

“Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández 2006)

Se detalló de manera sistémica los datos e información recopilada que tengan un impacto en el manual de procedimientos a realizar con el propósito de presentar una correcta elaboración.

2.2.3. *Explicativa*

“Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”. (Hernández 2006)

Una vez efectuada la investigación pude determinar los factores directos y las falencias que se encuentran en la avícola que determinan la aceptación o no del nuevo Manual de Procedimientos en la misma.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente*

Esta investigación fue de tipo cuasi experimental: No existió manipulación directa o control de la estructura integral de las variables independientes, pero se creó escenarios de observación donde pudieron interactuar varias de ellas, ya que se midió comportamientos, percepciones o actitudes. Los sujetos de investigación no fueron designados aleatoriamente. Debido a que en el diseño cuasi experimental no se alteró la variable independiente en su integridad, pero se generaron eventos que motivaron la observación y la medición de datos en completo de otros factores externos a ella.

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

Tipo transversal: La recopilación de información se lo realizó en un entorno definido. El propósito es describir las variables y analizar su incidencia de las conductas y experiencias de los empleados de un tiempo determinado.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. *De campo*

En la investigación de campo se procedió a realizar una encuesta a los trabajadores de la AVÍCOLA CECILITA, y una entrevista al gerente de la empresa y a través de ello se obtuvo dicha información.

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

2.5.1. Población

Según Balestrini (1998), expresó desde el punto de vista estadístico que “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

La población de la AVÍCOLA “CECILITA” para la presente investigación fue los trabajadores de cada área y el personal administrativo de la empresa.

2.5.2. Muestra

Según Balestrini (1997), la “Muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Y como muestra se desarrolló con 38 trabajadores los mismos que se encuentran detalladas en la siguiente tabla N° 1.

Tabla 2-2 Muestras utilizada para la investigación

| CARGO | CANTIDAD |
|--------------------------|-----------------|
| Supervisor | 1 |
| Operativo de planta | 3 |
| Asistente contable | 2 |
| Vendedor | 1 |
| Supervisor de producción | 1 |
| Auxiliar de contabilidad | 1 |
| Contador | 1 |
| Secretaria | 1 |
| Operarios | 27 |
| TOTAL | 38 |

Fuente: investigación de campo

Realizado por: Guano Barrera, Glenda Pamela, 2021

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de investigación

Los métodos a emplearse durante el presente trabajo investigativo son los siguientes:

2.6.1.1. Método inductivo

El método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales. (Abreus, 2014)

El método inductivo se empleó para la determinación de conclusiones generales a partir de enunciados particulares.

2.6.1.2. Método deductivo

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados en proposiciones o leyes científicas de carácter general. (Abreus, 2014)

Método deductivo fue útil para la redacción de las conclusiones y recomendaciones.

2.6.1.3. Método analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. (Ruiz, 2007)

Método analítico se utilizó para la ejecución del análisis de la información de las tablas estadísticas y de los gráficos y los procedimientos que tiene la empresa y su correcta aplicación.

2.6.2. Técnicas de investigación

Las técnicas fueron los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevista, encuestas (Ruiz, 2015).

Se realizó la encuesta a los trabajadores y la entrevista al gerente de la empresa con la finalidad de la obtención de un conocimiento, más claro de cómo se desarrollaron los procesos dentro de la empresa.

2.6.2.1. Observación

A través de esta técnica se busca examinar de manera minuciosa el funcionamiento de la avícola de forma directa como se viene llevando los procedimientos en la actualidad.

2.6.2.2. Encuesta

Se realizó preguntas sobre los hechos o aspectos importantes en el tema planteado. Las preguntas fueron contestadas por los empleados para la obtención de datos.

2.6.2.3. Entrevista

Se empleó para añadir un criterio más profundo al estudio y despejar dudas al recopilar la información.

2.7. Idea a defender

La Avícola Cecilita no cuenta con un manual, por el cual se realizará el diseño de un manual de procedimientos que ayude a mejorar los procesos de la avícola y se cumpla con los objetivos planteados.

2.8. Variable independiente

Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativo.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

Para determinar los resultados de la investigación se aplicaron encuestas al personal de la Avícola con el fin de poder analizar y determinar los diferentes puntos de vista de cada uno de ellos.

De esta manera poder determinar si es viable o no la elaboración y el diseño de un manual de procedimientos para la Avícola y validar así la idea propuesta en el presente trabajo investigativo.

Cada resultado fue presentado con un gráfico circular que demuestra el mayor y menor valor obtenido de cada pregunta. La mayoría de preguntas realizadas a los empleados fueron respuestas de si y no y se han ejecutado 38 encuestas en total.

A continuación, se muestra los resultados de las encuestas aplicadas al personal del avícola.

3.1.1. Resultado de las encuestas a los trabajadores

1. ¿Conoce el proceso productivo que desempeña en su lugar de trabajo?

Tabla 3-3: Proceso productivo

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 38 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021



Gráfico 1-3: Proceso productivo

Interpretación

El gráfico 1-3 representa a los 38 encuestados que son el 100% de trabajadores del proceso productivo de la Avícola Cecilita, por lo tanto como objetivo evaluar el conocimiento del proceso productivo, por lo que evidentemente podemos visualizar que la respuesta que predomina es favorable y de gran importancia debido a que si los empleados conocen los objetivos planteados el mismo que garantizara un buen funcionamiento de la empresa y consecutivamente un mejor rendimiento en los procesos de producción.

2. ¿Conoce si existe alguna guía donde identifique las actividades que debe seguir en su proceso de trabajo?

Tabla 4-3: Guía de actividades

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 8 | 21% |
| NO | 30 | 79% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

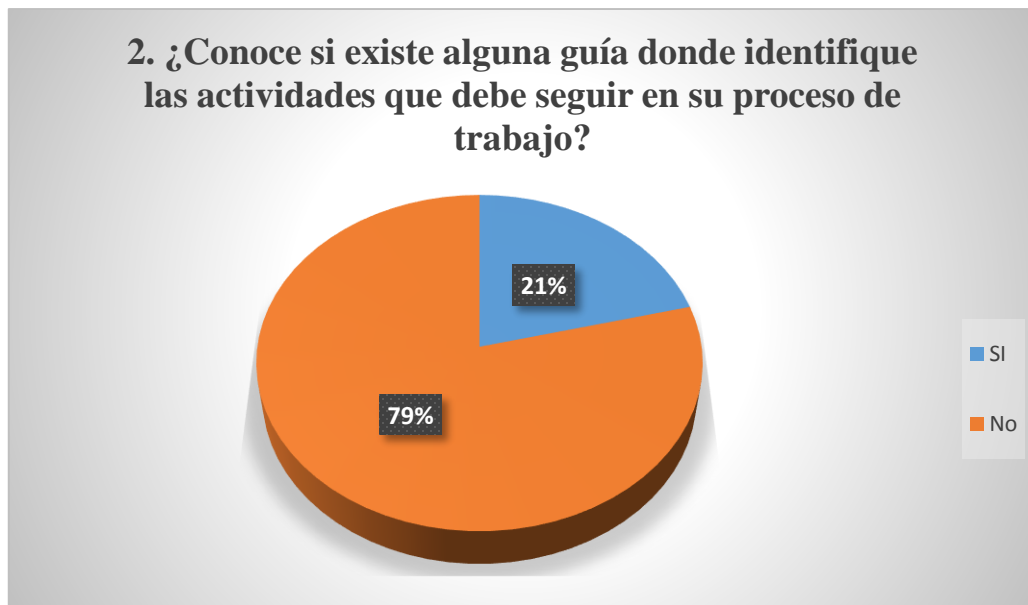


Gráfico 2-3: Guía de actividades

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

Interpretación

El resultado del gráfico 2-3 podemos observar que se planteó una pregunta cerrada, que tiene como función dar a conocer si existe una guía para identificar las distintas actividades del trabajo. En consecuencia, el 79% fue negativa, entonces es necesario crear un manual, donde todos los empleados tengan acceso y sepan las funciones que deben cumplir.

3. ¿En su lugar de trabajo utiliza algún tipo de registro para anotar las actividades que realiza en su área de trabajo?

Tabla 5-3: Tipo de registro de actividades

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 2 | 5% |
| NO | 36 | 95% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

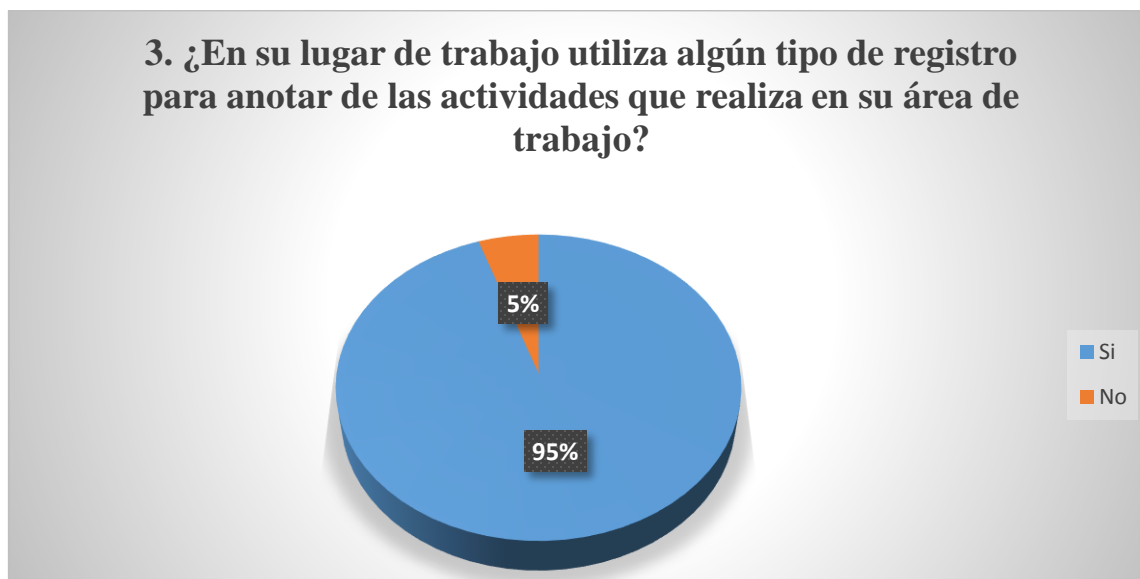


Gráfico 3-3: Tipo de registro de actividades

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

Interpretación

Como resultado en el gráfico 3-3 podemos verificar que se obtuvo el 95% de respuestas positivas indicando que los empleados registran las actividades realizadas en el día de forma informa, por lo que este resultado es bastante grato porque es muy importante que se realice esta acción tanto para el empleado como para la empresa. Sin embargo, es importante crear un manual como se observó en el gráfico 2-3 se debe adicionar firmas y registros de horas establecidas y no informalmente.

4. ¿Recibe constantemente capacitaciones para desarrollar su trabajo?

Tabla 6-3: Capacitaciones

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 8 | 21% |
| NO | 30 | 79% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021



Gráfico 4-4: Capacitaciones

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

Interpretación

Del total de personas encuestadas según el gráfico 4-3 el 79% de empleados recibe capacitaciones que mejoran sus habilidades laborales, en consecuencia, el 21% no recibe capacitaciones, lo recomendable es realizar charlas para todo el personal para un mejor el desempeño laboral.

5. ¿Para realizar sus funciones en su área de trabajo, necesita seguir procedimientos específicos?

Tabla 7-3: Funciones y procesos específicos

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS RELATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|-----------------------|---------------------|
| SI | 4 | 11% |
| NO | 34 | 89% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

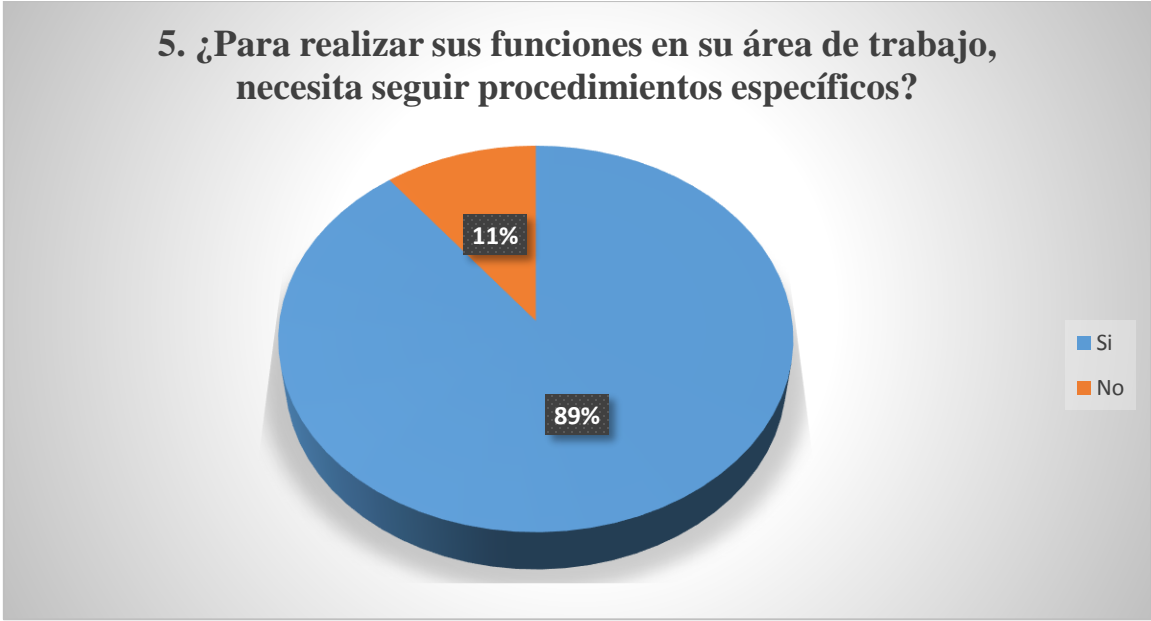


Gráfico 5-3: Funciones y procedimientos específicos

Realizado por: Guano Barrera Glenda Pamela, 2021

Interpretación

Como resultado del gráfico 5-3 se demuestra que el 89% de los encuestados necesitan seguir procedimientos específicos, mientras tanto el 11% no siguen procedimientos específicos, por lo tanto, cada persona puede entender de diferente forma cómo realizar su trabajo; ya que no existe un manual de funciones donde especifique las actividades que deben realizar.

6. ¿El administrador de la avícola realiza inspecciones periódicas para verificar el desempeño del proceso en su lugar de trabajo?

Tabla 8-3: Inspecciones periódicas

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| SIEMPRE | 38 | 100% |
| AVECES | 0 | 0% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

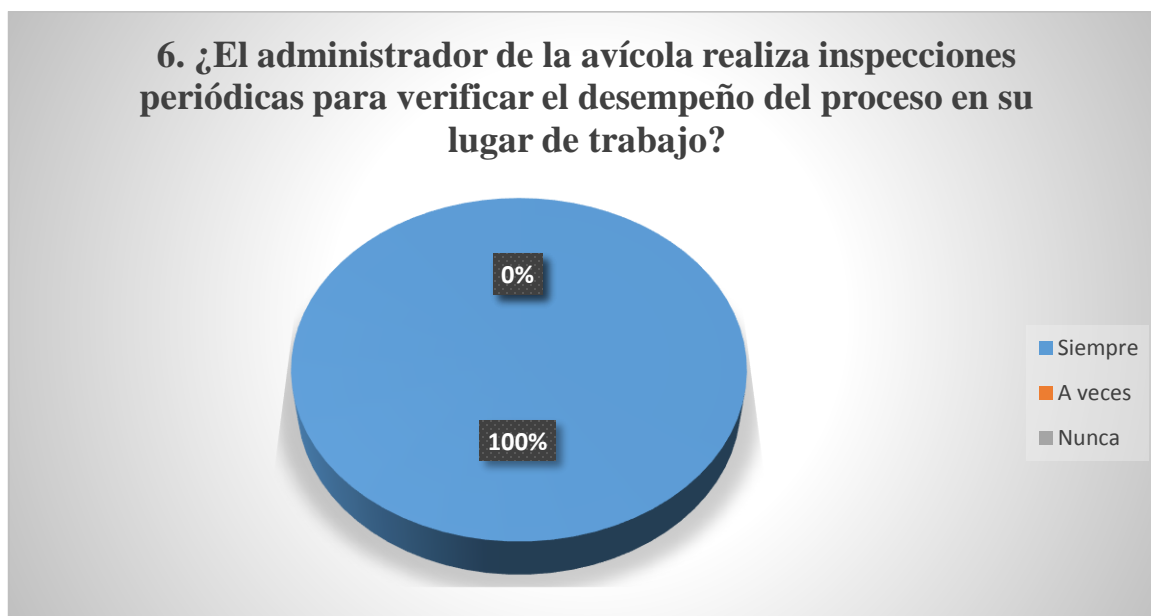


Gráfico 6-3: Inspecciones periódicas

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

Interpretación

El resultado obtenido del gráfico 6-3 destaca el 100% sobre la primera opción, es fundamental que se realice inspecciones periódicas para la verificación del desempeño e incentivación del empleado al momento de realizar sus actividades correctamente a tiempo y con asertividad para un mejor desarrollo empresarial.

7. ¿Se siente motivado/a en su trabajo?

Tabla 9-3: Motivación laboral

| Alternativas | Frecuencia Relativa | Frecuencia Absoluta |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 37 | 97% |
| NO | 1 | 3% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P. Guano B. 2021



Gráfico 7-3: Motivación laboral

Realizado por: Glenda P. Guano B. 2021

Interpretación

El resultado obtenido de los 38 encuestados es 97% se sienten motivado mientras tanto el 3% de empleados no se sienten motivados en el trabajo, se debería tomar en cuenta el tipo de problema que tiene cada uno y poder generar un cambio para que todas las personas que componen la empresa se encuentren a gusto en su entorno laboral.

8. ¿El ambiente laboral en su lugar de trabajo como lo considera?

Tabla 10-3: Ambiente laboral

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| EXCELENTE | 32 | 84% |
| BUENO | 6 | 16% |
| REGULAR | 0 | 0% |
| MALO | 0 | 0% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021



Gráfico 8-3: Ambiente laboral

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

Interpretación

Del total de personas encuestadas como se muestra en el gráfico 8-3 el 84% manifiestan que su entorno laboral es excelente por lo cual, la empresa se enfoca en los trabajadores y su bienestar. Sin embargo, el 16% plantean que poseen un ambiente laboral bueno porque se encuentran en diferentes lugares de trabajo por las diferentes actividades que desarrollan de acuerdo a su ambiente laboral. Por ende, la empresa garantiza seguridad en el trabajo para comodidad de sus empleados.

9. ¿Hay una comunicación afectiva y amigable entre todos los compañeros dentro de la empresa?

Tabla 11-3: Comunicación entre compañeros

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 38 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

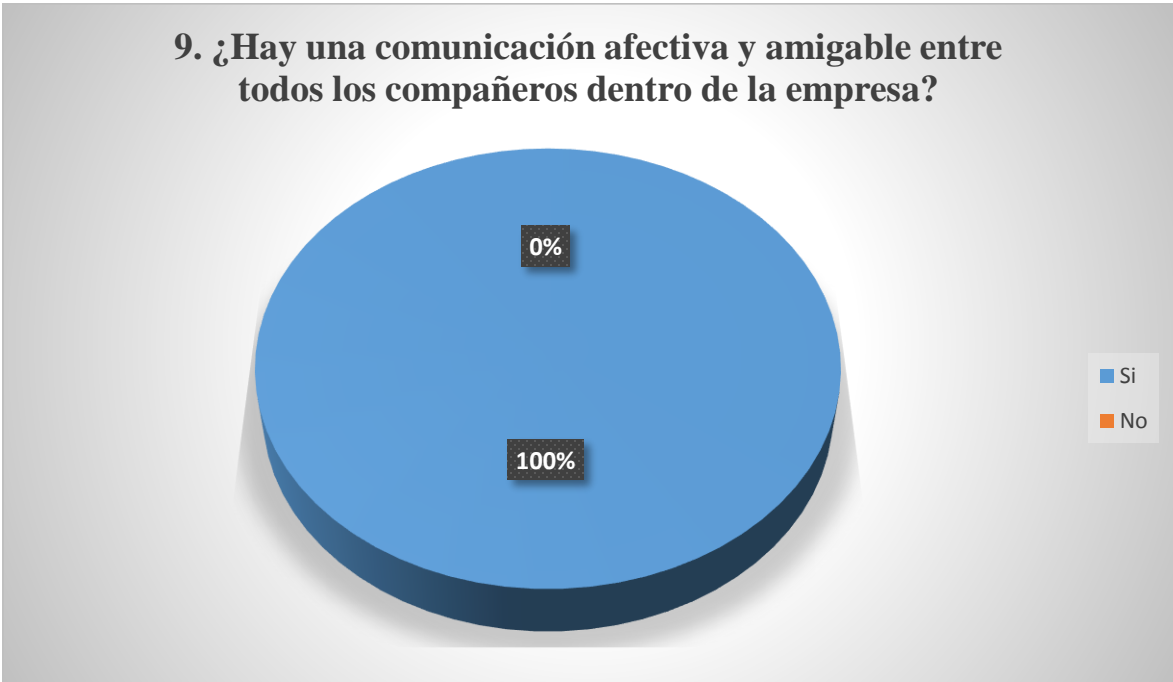


Gráfico 9-3: Comunicación entre compañeros

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

Interpretación

En el gráfico 9-3 se obtuvo el 100% de un buen ambiente amigable entre compañeros en la Avícola, tomando en cuenta dicho resultado se determina que esto es beneficioso para la empresa y con ello garantiza que entre trabajadores se colaboran y ayudan para brindar un servicio excelente calidad.

10. ¿Las instalaciones en las que labora son adecuadas para el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 12-3: Instalaciones laborales

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 36 | 95% |
| NO | 2 | 5% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021



Gráfico 10-3: Instalaciones laborales

Realizado por: Glenda P, Guano B. 2021

Interpretación

En la última gráfica 10-3 indica que el 95% de los 38 empleados, afirman que, si son adecuadas las instalaciones, por lo tanto, el 5% de los empleados expone que no son aptos su lugar de trabajo, se debería tomar en cuenta sus peticiones para mejorar los diferentes lugares de trabajo porque la bioseguridad y el bienestar del empleado es de gran interés.

11. ¿Algún comentario que desearía agregar?

Interpretación

En una encuesta se plantea un comentario: Motivación a los trabajadores en cada función y buenos sueldos.

3.1.2. Resultado de la entrevista realizada al gerente

3.1.2.1. Resultado del gerente

Tabla 13-3: Entrevista gerente.

| |
|--|
| DATOS PERSONALES |
| NOMBRE: Luis Sánchez |
| EDAD: 72 años |
| CARGO: Gerente |
| PREGUNTAS: |
| 1.- ¿Cuántos años está en función la empresa? La empresa se encuentra en el mercado más de 39 años. |
| 2.- ¿La empresa cuenta con misión y visión establecidas? No cuenta con misión y visión, pero si sería necesario que cuente con ello para poder tener más claro lo que se quiere llegar alcanzar. |
| 3.- ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente? Actualmente contamos con 38 trabajadores en diferentes áreas. |
| 4.- ¿Cuenta la empresa con un manual que identifique claramente las funciones a cada integrante de la empresa? No contamos con ningún manual, porque cada uno sabe lo que debe realizar basándose en la experiencia. |
| 5.- ¿Cómo ve el futuro en la empresa? Al ser una empresa que produce alimentos y la gente necesita para alimentarse para el futuro le veo muy optimo y logrando a posicionarnos como los mejores a nivel nacional y porque no internacional. |
| 6.- En el tiempo que lleva trabajando ha evidenciado avances en la empresa (innovación) ¿De qué tipo? Si en el avance tecnológico, porque se ha implementado maquinarias que ayudan a los empleados. |
| 7.- ¿Qué estrategias tienen para ser una empresa reconocida? La principal estrategia es la calidad del producto se nos hace ser únicos. |
| 8.- ¿Considera que es necesario crear un manual de procedimientos administrativos para la avícola? Si porque ello ayudaría a que los trabajadores tengan mayor responsabilidad y desarrollen correctamente sus tareas |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guano Barrera Glenda Pamela, 2021

3.2. Discusión de resultados

Tomando en cuenta, los resultados obtenidos en las preguntas de la encuesta se pueden plantear que los empleados si conocen las funciones que cada uno cumple y debe desarrollar en el día. El problema más radica en que no existe una guía formal donde ellos puedan observar y anotar cada actividad. Es por ello, la necesidad de crear un manual que posea un formato de actividades y que los empleados se sientan más seguros a la hora de ejercer sus trabajos.

La guía donde los empleados sepan que actividades deben realizar es de gran importancia. El 95% de los empleados ha planteado que, si posee un registro donde anotar las actividades realizadas, sin embargo, este documento no es una guía formal. Por lo cual, aunque el empleado sepa las actividades que debe realizar se debe anotar todo en el manual dispuesto y entregar diariamente al supervisor de producción, para que la efectividad de la empresa mejore en el futuro.

Se debe tomar en cuenta también la pregunta 10 que se basa en que si el lugar de trabajo cumple con los requerimientos necesarios porque se obtuvo un 95% de los 38 empleados del establecimiento. Por lo cual, para garantizar la seguridad y la comodidad de los empleados a la hora de trabajar se debe establecer el por qué hubo incidencias y poder ejercer un mantenimiento en las áreas como registros continuos que observen que problema existe.

Además, se debe revisar las instalaciones de la Avícola y ver los riesgos y problemas que esta pueda tener y generar cambios para mejorar la adaptabilidad de los empleados. Finalmente, luego de estos cambios realizar otro tipo de encuesta basado en el manual planteado y ver los cambios en las respuestas obtenidas.

La motivación de los empleados es de gran interés además de su ambiente laboral, pero los resultados obtenidos no demuestran que los trabajadores posean ambientes malos en su lugar de trabajo, aun así, se debe seguir realizando un baúl de quejas o encuestas periódicas para conocer el ambiente de cada persona y mejorarlo cada día.

3.3. Propuesta

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA AVÍCOLA CECILITA UBICADA EN LA PARROQUÍA COTALÓ PERTENECIENTE AL CANTÓN PELILEO.

3.3.1. Introducción

En relación con la evaluación realizada a la “AVÍCOLA CECILITA” se detectaron varias debilidades principalmente en el área de procesos administrativos, se trabajará para eliminar las falencias que existe en la misma, diseñando un manual de procedimientos administrativos que ayude a tener un mejor orden y seguir los procesos específicos implementados en las diferentes áreas.

Como parte del diseño del manual de procedimientos administrativos se encuentran los siguientes aspectos:

- Misión, visión, objetivos, valores, políticas.
- Estructura organizacional.
- Flujograma.
- Diseño del manual de procedimientos administrativos.

3.3.2. Objetivos

3.3.2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico empresarial y un manual de procedimientos administrativos para la “AVÍCOLA CECILITA”, contribuyendo al mejoramiento continuo del desempeño y apoyando al crecimiento sostenido.

3.3.2.2. Objetivos específicos

- Proponer un manual de procedimientos administrativos en la empresa que permita el planteamiento de objetivos, estrategias, política, como también planes para lograr alcanzarlos.
- Implementar una estructura organizacional que permita la asignación de tareas necesarias para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

- Desarrollar estrategias para una mayor eficiencia en los empleados demostrando a cada uno las actividades a desarrollar y lograr un mejor resultado.

3.3.3. *Diseño de la Estructura Administrativa*

3.3.3.1. *Misión*

“Empresa líder con más de 39 años de experiencia en la producción de huevos, reconocida a nivel nacional con los mejores estándares de producción y bioseguridad”. (Cecilita, 2019)

3.3.3.2. *Visión*

Ser la empresa líder y referente a nivel nacional e internacional de producción agrícola para el año 2025 que tenga los estándares necesarios para la producción de huevos por medio del mejoramiento productivo y de gestión de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado, contribuyendo al desarrollo económico.

3.3.3.3. *Objetivos corporativos*

- Contar con el personal idóneo y capacitado para todas las áreas de la empresa.
- Fortalecer las relaciones personales e interpersonales creando un ambiente amigable entre empleados y clientes.
- Cumplir con todas las normas y estatus legales vigentes que exige la ley.
- Convertirse en la empresa más competitiva a nivel nacional.

3.3.3.4. *Valores*

Excelencia en calidad: Trabajamos para ser reconocidos por su alta calidad en productos que brindan a sus clientes, en todos los sectores reduciendo la inconformidad de los clientes.

Trabajo en equipo: Un buen trabajo es unir esfuerzos, empleando de manera organizada para brindar un excelente servicio a nuestros clientes y consumidores.

Respeto: Comprender y valorar los diferentes criterios de los clientes, consumidores, proveedores y de todo el personal colaborativo.

Compromiso: Brindar productos de la más alta calidad para sus clientes, consumidores para una alimentación sana.

Calidez: Brindar un servicio que se destaque la calidad en la atención y el trato a los clientes internos y externos.

Responsabilidad: Desarrollar con eficacia y eficiencia las funciones encomendadas.

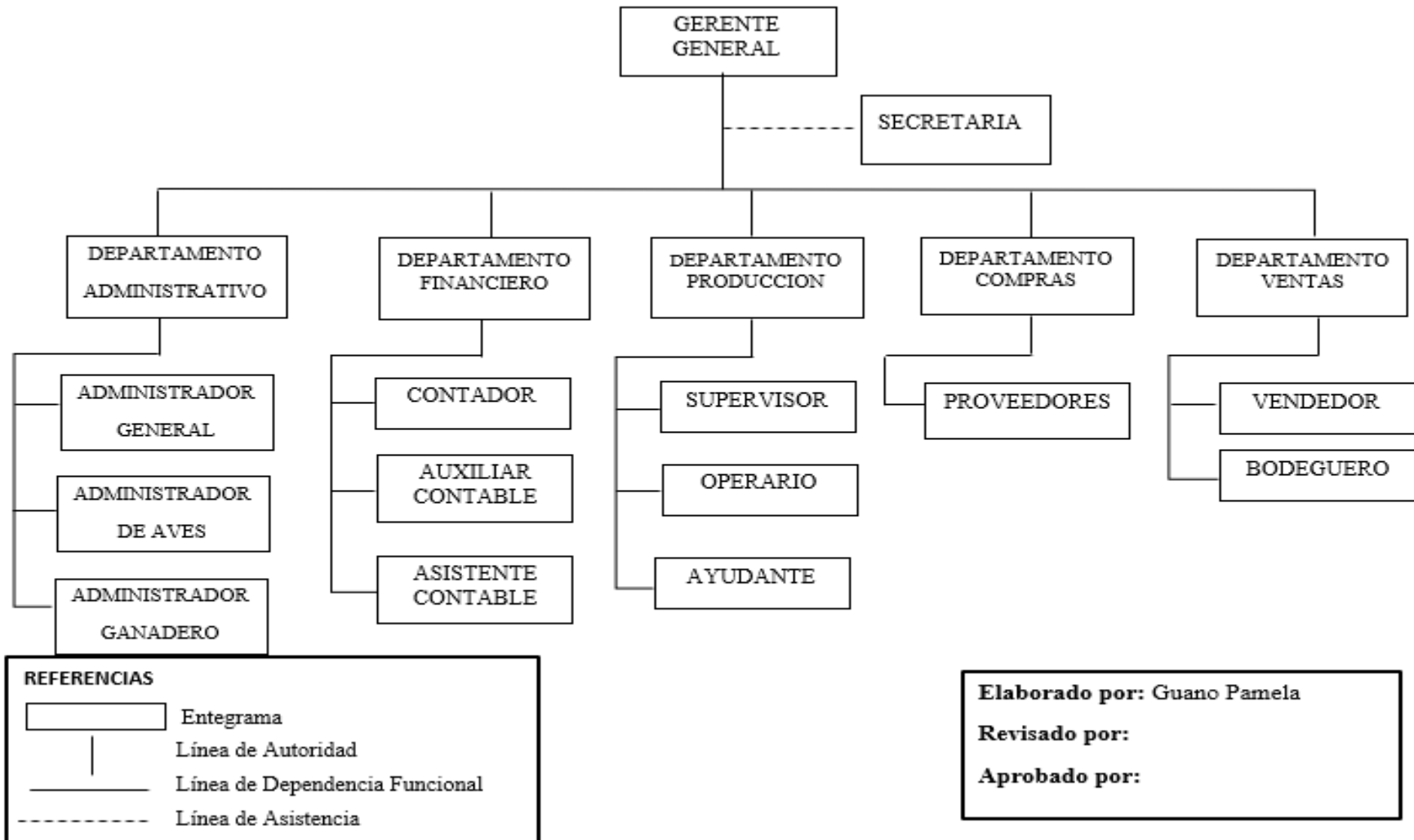
3.3.3.5. Políticas empresariales

La Avícola Cecilita debe implementar políticas con la finalidad de establecer normas para el personal que labora en la misma, con el fin de dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos planteados. Los cuales se detalla a continuación.

- **Calidad en servicios y productos:** Es la satisfacción y valor al cliente, para mejorar constantemente la calidad de los productos y servicios.
- **Capacitaciones continuas:** Brindar capacitaciones periódicas a todos los empleados y facilitar los medios para que su desempeño sea eficiente.
- **Gestión ambiental:** Contribuir a la protección del medio ambiente en el desarrollo sostenible para el manejo y consumo adecuado de los recursos y por ende controlando el impacto sobre el entorno.
- **Seguridad y salud en el trabajo:** Fomentar una cultura de seguridad y cuidado, brindar un ambiente adecuado, mejorar las condiciones y actitudes de los trabajadores evitando la generación de lesiones, enfermedades laborales y daños a la empresa.
- **Proveedores:** Seleccionar y evaluar correctamente a los proveedores para establecer relaciones duraderas y estables y brinden productos de alta calidad.

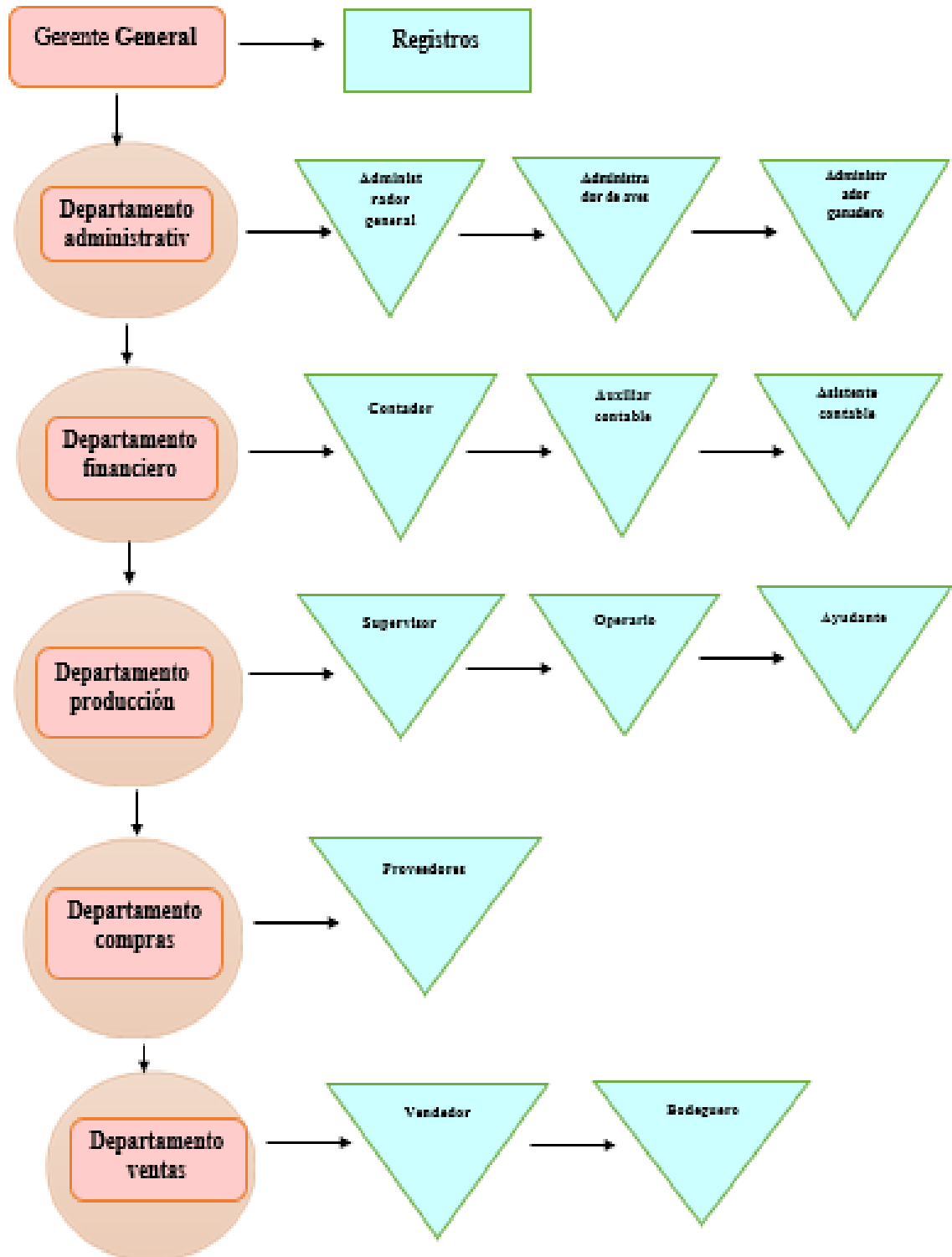
3.3.4. Diseño Organizacional

3.3.4.1. Organigrama Estructural



3.3.5. Diseño del Flujoograma

3.3.5.1. Flujoograma Administrativo




3.3.6. *Manual de Funciones de la Avícola Cecilita*

AVÍCOLA CECILITA

“Naturalmente Frescos”




Tabla 14-3: Manual de funciones – Gerente General.

| | | |
|--|--|--|
|  | | <p style="text-align: center;">AVÍCOLA CECILITA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> |
| NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General | | |
| DEPENDE DE: Junta de Accionista | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Ser el responsable legal de la empresa y en ese sentido velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecte al negocio y operaciones de esta. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las políticas generales, el Plan Estratégico y funciones de la empresa. | | |
| 2. Nombrar, contratar y remover de acuerdo a las disposiciones vigentes, el personal de la empresa. | | |
| 3. Liderar la gestión estratégica de la empresa. | | |
| 4. Definir políticas generales de administración para que sean aplicadas dentro de la AVÍCOLA CECILITA | | |
| 5. Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes áreas que posee la empresa. | | |
| 6. Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo y jurídico | | |
| 7. Supervisar a las diferentes áreas y el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de sus obligaciones salariales. | | |
| 8. Planear, administrar y controlar contratos. | | |
| 9. Resolver problemas administrativos y de funcionamiento. | | |
| 10. Cumplir el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Ingeniería en Administración de Empresas. | |
| EXPERIENCIA | 3 años | |
| CURSOS AFINES | Curso de Recursos Humanos Curso de Economía Curso de Informática | |


| | | |
|-------------------------------|---|---|
| | Curso de atención al cliente | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Idiomas Neolingüística Dirección Estratégica Leyes y estatutos de Estado Actualización de nuevas reformas | |
| COMPETENCIAS | Eficiencia Comunicación efectiva Trabajo en equipo | |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 15-3: Manual de funciones - Administrador.

| | | |
|---|--|--|
|  | | <p style="text-align: center;">AVÍCOLA CECILITA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> |
| NOMBRE DEL PUESTO: Administrador | | |
| DEPENDE DE: Gerente General | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Planificar y gestionar procesos del Gerente General mediante un sistema eficiente y llevar un registro de los inputs y outputs de la empresa. | | |
| FUNCIONES | | |
| 11. Llevar un registro de ingresos y gastos de la empresa. | | |
| 12. Nombrar y contratar personal para la empresa. | | |
| 13. Liderar la gestión estratégica de la empresa. | | |
| 14. Asesorar la gerencia en temas relacionados con el cargo. | | |
| 15. Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes áreas que posee la empresa. | | |
| 16. Realizar el pago de nómina a trabajadores, servicios básicos y obligaciones financieras. | | |
| 17. Supervisar a las diferentes áreas y el cumplimiento de las funciones de los trabajadores. | | |
| 18. Planear, administrar y controlar contratos. | | |
| 19. Presentar los estados financieros al corte de cada mes y del mes de diciembre. | | |
| 20. Cumplir el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Ingeniería en Administración de Empresas. | |
| EXPERIENCIA | 3 años | |
| CURSOS AFINES | Curso de Recursos Humanos Curso de Economía Curso de Informática Curso de Atención al Cliente | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Idiomas Neurolingüística Dirección Estratégica | |


| | | |
|---------------------|---|---|
| | Leyes y Estatutos de Estado Actualización de nuevas reformas | |
| COMPETENCIAS | Eficiencia Comunicación efectiva Trabajo en Equipo | |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 16-3: Manual de funciones - Supervisor

| | | |
|--|--|--|
|  | | <p style="text-align: center;">AVÍCOLA CECILITA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> |
| NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor General | | |
| DEPENDEN DE: Administrador General | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Ser el responsable legal de la empresa y en ese sentido velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecte al negocio y operaciones de esta. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las políticas generales, el Plan Estratégico y funciones de la empresa. | | |
| 2. Nombrar, contratar y remover de acuerdo con las disposiciones vigentes, el personal de la empresa. | | |
| 3. Liderar la gestión estratégica de la empresa. | | |
| 4. Definir políticas generales de administración para que sean aplicadas dentro de la empresa. | | |
| 5. Dirigir y controlar el desempeño de las diferentes áreas que posee la empresa. | | |
| 6. Representar a la empresa ante clientes, terceros y ante toda la clase de autoridad del orden administrativo y jurídico. | | |
| 7. Supervisar a las diferentes áreas y el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y velar por el pago oportuno de sus obligaciones salariales. | | |
| 8. Planear, administrar y controlar contratos. | | |
| 9. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de ingresos y egresos de la empresa. | | |
| 10. Verificar que se cumplan con el reglamento interno de la empresa. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Ingeniería en Administración de Empresas | |
| EXPERIENCIA | 3 años | |
| CURSOS AFINES | Curso de Recursos Humanos Economía Informática | |


| | | |
|-------------------------------|---|---|
| | Atención al cliente | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Dirección Estratégica Idiomas | |
| COMPETENCIAS | Liderazgo Eficiencia Manejo de Conflictos Trabajo en Equipo Dinamismo | |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 17-3: Manual de funciones - Supervisor de producción

| | | | | | |
|--|--|-----------------|---|-----------------|--|
|  | | | AVÍCOLA CECILITA MANUAL DE FUNCIONES | | |
| NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de producción | | | | | |
| DEPENDE DE: Director de producción | | | | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Controlar que el personal del área de producción cumpla a cabalidad todas sus actividades. | | | | | |
| FUNCIONES | | | | | |
| 1. Determinar los diferentes estilos en el proceso de producción. | | | | | |
| 2. Desarrollar e implementar el método más adecuado de trabajo | | | | | |
| 3. Liderar la gestión estratégica en el área de producción en la empresa. | | | | | |
| 4. Informar a sus superiores los cambios realizados en el área. | | | | | |
| 5. Dirigir y controlar el desempeño de los trabajadores. | | | | | |
| 6. Verificar que los trabajadores cumplan con eficacia y eficiencia en el área de producción. | | | | | |
| 7. Controlar la calidad y excelencia de la producción del alimento. | | | | | |
| 8. Controlar que los trabajadores cumplan con las medidas de seguridad. | | | | | |
| 9. Generar informes de la materia prima que se utiliza en la producción. | | | | | |
| 10. Verificar que los trabajadores utilicen los implementos de protección personal y se encuentren en buen estado. | | | | | |
| REQUISITOS | | | | | |
| TTULO PROFESIONAL | | | Ingeniería en Veterinaria o Zootecnia | | |
| EXPERIENCIA | | | 3 años | | |
| CURSOS AFINES | | | Curso de cadena productiva Curso en preparación de balanceados | | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | | | Manejo de alimentos de aves | | |
| COMPETENCIAS | | | Aplicación de conocimiento en el trabajo. Gestión y trabajo en equipo. | | |
| ELABORADO | | REVISADO | | APROBADO | |


| | | |
|---------------------|--|---|
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |
|---------------------|--|---|

Tabla 18-3: Manual de funciones - Secretaria

| | | |
|---|--|--|
|  | | <p style="text-align: center;">AVÍCOLA CECILITA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> |
| NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria | | |
| DEPENDE DE: Gerente General | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Planificar y gestionar procesos del Gerente General mediante un sistema eficiente y eficaz de información, así como certificar los actos administrativos y normativos expedidos por la empresa. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros. | | |
| 2. Atención diaria de las agendas de la Gerencia. | | |
| 3. Apoyar los procesos administrativos inherentes a la Gerencia. | | |
| 4. Elaborar documentos que requiera la Gerencia. | | |
| 5. Control de caja chica, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos para tal función. | | |
| 6. Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera gentil y amable y que la información sea fluida y clara. | | |
| 7. Ser el responsable de receptor, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia. | | |
| 8. Atender y orientar al cliente interno y externo. | | |
| 9. Llevar el control sobre la correspondencia de llegada y salida de la empresa. | | |
| 10. Llevar un registro de datos de todas las personas e instituciones con las que debe relacionarse la empresa. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Licenciatura en Secretariado Ejecutivo | |
| EXPERIENCIA | 3 años | |
| CURSOS AFINES | Curso de informática Curso de atención al cliente | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Idiomas Neurolingüística | |
| COMPETENCIAS | Eficiencia | |

| | | |
|---------------------|--|---|
| | | Comunicación efectiva |
| | | Trabajo en equipo |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 19-3: Manual de funciones - Contador

| | | |
|--|--|--|
|  | | <p style="text-align: center;">AVÍCOLA CECILITA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> |
| NOMBRE DEL PUESTO: Contador | | |
| DEPENDE DE: Director Financiero | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Desarrollar un manejo contable y ordenado, que le facilite a la organización un proceso importante y pertinente en la toma de decisiones y manejar una contabilidad acorde a los parámetros establecidos en las leyes. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Elaboración y contabilización de toda la documentación (facturación clientes, comprobantes de ingreso, notas contables y estados financieros). | | |
| 2. Elaboración de conciliación bancaria. | | |
| 3. Actualizar la información financiera para las entidades bancarias y para la gerencia, cuando estos lo requieran. | | |
| 4. Contabilización de cuentas por pagar y entrega de reporte y soportes para pago a proveedores. | | |
| 5. Entregar a la gerencia un reporte mensual de costos por órdenes de trabajo. | | |
| 6. Supervisar y controlar los registros en libros contables, Mayor y Balance, Inventario y Balance. | | |
| 7. Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad del trabajo. | | |
| 8. Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. | | |
| 9. Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo | | |
| 10. Realizar declaraciones del IVA y retenciones mensualmente. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Licenciatura en Contabilidad y Auditoría. | |
| EXPERIENCIA | 3 años | |
| CURSOS AFINES | Curso de tributación Curso de atención al cliente | |


| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | Leyes tributarias Facturación y retención Cálculo de costos y presupuestos | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Contabilidad general Conciliaciones bancarias mensuales Relaciones bancarias | |
| COMPETENCIAS | Aptitud numérica Razonamiento lógico Eficacia Relaciones interpersonales | |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 20-3: Manual de funciones - Auxiliar de contabilidad

| | | |
|---|---|--|
|  | | <p style="text-align: center;">AVÍCOLA CECILITA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> |
| NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de contabilidad | | |
| DEPENDE DE: Contador | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Realizar estados financieros y procesos contables en junta con el jefe a cargo. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Redactar informes económicos dictados por el jefe. | | |
| 2. Conocer acerca de todos los movimientos financieros de la Avícola. | | |
| 3. Mantenerse en constante capacitación según las normas y leyes que rigen. | | |
| 4. Mantiene el orden y al día la información contable y financiera. | | |
| 5. Actualizar los libros contables de la empresa. | | |
| 6. Facilita documentación vinculada al pago de salarios, descuentos, vacaciones, etc. | | |
| 7. Tener a su cargo la facturación y gestión de cheques a clientes y proveedores. | | |
| 8. Presentar proyección de estados financieros y el levantamiento de esta información. | | |
| 9. Tramites fiscales que la empresa debe realizar y pago de impuestos. | | |
| 10. Mantenimiento del inventario de activos fijos de la empresa. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Licenciatura en Contabilidad y Auditoría. | |
| EXPERIENCIA | 1 año | |
| CURSOS AFINES | Tributación Retención Cálculo de costos y presupuestos Facturación | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Conciliaciones bancarias mensuales Relaciones bancarias | |
| COMPETENCIAS | Aptitud numérica Razonamiento lógico | |


| | | |
|---------------------|--|---|
| | | Eficacia |
| | | Relaciones interpersonales |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 21-3: Manual de funciones - Asistente de contabilidad

| | | |
|---|---|---|
|  AVÍCOLA CECILITA "Naturalmente Frescos" | | AVÍCOLA CECILITA MANUAL DE FUNCIONES |
| NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Contable | | |
| DEPENDE DE: Auxiliar de Contabilidad | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Realizar estados financieros y procesos contables en junta con el jefe a cargo. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Redactar informes económicos dictados por el jefe. | | |
| 2. Conocer acerca de todos los movimientos financieros de la Avícola. | | |
| 3. Mantenerse en constante capacitación según las normas y leyes que rigen. | | |
| 4. Realizar el registro de facturas de proveedores (cuentas por pagar-provisiones) | | |
| 5. Registrar operaciones diarias de cuentas por cobrar (facturas). | | |
| 6. Realizar el registro de ingresos. | | |
| 7. Realizar la toma física de inventarios y elaborar informe. | | |
| 8. Verificar la documentación fuente, de origen interno y externo, para determinar si se han cumplido los procedimientos vigentes. | | |
| 9. Manejar actualizados los archivos de la documentación de sustento y de los registros contables. | | |
| 10. Recibir valijas de documentos contables de sucursales y envío de las mismas. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Licenciatura en Contabilidad y Auditoría. | |
| EXPERIENCIA | 1 año | |
| CURSOS AFINES | Tributación Retención Cálculo de costos y presupuestos Facturación | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Conciliaciones bancarias mensuales Relaciones bancarias | |
| COMPETENCIAS | Aptitud numérica | |


| | | |
|---------------------|--|---|
| | | Razonamiento lógico Eficacia Relaciones interpersonales |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 22-3: Manual de funciones - Operativo de planta

| | | |
|---|--|-----------------|
|  <div style="float: right; text-align: right;"> AVÍCOLA CECILITA MANUAL DE FUNCIONES </div> | | |
| NOMBRE DEL PUESTO: Operario de producción | | |
| DEPENDE DE: Supervisor de producción | | |
| OBJETIVO: Controlar y supervisar la línea de producción durante todo el proceso de la empresa y que el producto obtenido sea de calidad. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Solicitar a las personas encargadas de producción un informe diario del proceso productivo. | | |
| 2. Delegar funciones a los subordinados. | | |
| 3. Garantizar que las aves y vacas cumplan con todos los requisitos en su proceso de crianza. | | |
| 4. Coordinar con el vendedor la producción diaria para que sea vendida. | | |
| 5. Asegurarse de que la fórmula del balanceado se prepare tal y como la entrega el supervisor general. | | |
| 6. Realizar el pedido de pollas y vacas para crianza. | | |
| 7. Realizar el pedido de materia prima para elaborar el balanceado. | | |
| 8. Autorizar el almacenamiento de materia prima en los silos. | | |
| 9. Verificar que el personal labore de forma eficiente. | | |
| 10. Garantizar un lugar seguro de trabajo. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Ingeniería en Veterinaria o Zootecnia | |
| EXPERIENCIA | 3 años | |
| CURSOS AFINES | Curso de cadena productiva | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Idiomas | |
| COMPETENCIAS | Aplicación de conocimientos Trabajo en equipo | |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |


| | | |
|---------------------|--|---|
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |
|---------------------|--|---|

Tabla 23-3: Manual de funciones - Vendedor

| | | |
|---|---|---|
|  | | AVÍCOLA CECILITA MANUAL DE FUNCIONES |
| NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor | | |
| DEPENDEN DE: Director de ventas | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Garantizar las ventas de los productos con una atención gentil y amable a sus clientes, otorgando conocimiento acerca del servicio que ofrece la empresa. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Retroalimentar a los clientes con información clave para la compra de cada producto. | | |
| 2. Captar nueva clientela a la empresa. | | |
| 3. Conocer el producto y venderlo según los precios y reglamentos otorgados por la empresa. | | |
| 4. Dar a conocer las ventas al jefe. | | |
| 5. Pasar la contabilidad y un reporte de los productos vendidos. | | |
| 6. Cuidar la imagen que presenta a los clientes. | | |
| 7. Fidelizar a los clientes. | | |
| 8. Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo. | | |
| 9. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y políticas de la empresa. | | |
| 10. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Ingeniero en Finanzas o Contabilidad y Auditoría. Ingeniería Comercial | |
| EXPERIENCIA | 3 años | |
| CURSOS AFINES | Ventas Atención al cliente Finanzas | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Idiomas | |
| COMPETENCIAS | Liderazgo Convencimiento | |


| | | |
|---------------------|--|---|
| | Neurolingüística | |
| | Finanzas | |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 24-3: Manual de funciones - Compras

| | | |
|---|--|--|
|  | | <p style="text-align: center;">AVÍCOLA CECILITA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> |
| NOMBRE DEL PUESTO: Compras | | |
| DEPENDE DE: Director de compras | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Analizar a los proveedores y ver que sus productos sean de muy buena calidad. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Receptar todos los requerimientos de bodega y gestionar para la compra. | | |
| 2. Informar al jefe superior sobre la orden de comprar que requieren en bodega. | | |
| 3. Recibir las cotizaciones de los proveedores y seleccionar con el jefe al proveedor. | | |
| 4. Realizar el inventario con el encargado de bodega de la materia prima. | | |
| 5. Mantener en orden la documentación de las compras realizadas. | | |
| 6. Atender a los proveedores de manera directa por email o llamadas cuando sea requerido. | | |
| 7. Realizar una base de datos actualizada de cada proveedor | | |
| 8. Realizar la calificación a nuevos proveedores y la recalificación a los proveedores antiguos cada vez que sea necesario. | | |
| 9. Mantener el orden y limpio su lugar de trabajo. | | |
| 10. Informar a sus superiores de anomalías con los proveedores. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Ingeniero Comercial. Ingeniería en Administración de Empresas o Afines. | |
| EXPERIENCIA | 2 años | |
| CURSOS AFINES | Compras en línea Finanzas | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Idiomas Facturación en línea | |
| COMPETENCIAS | Liderazgo | |


| | | |
|---------------------|--|---|
| | | Convencimiento Mercadeo |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 25-3: Manual de funciones - Bodeguero

| | | | | | |
|--|--|-----------------|---|-----------------|--|
|  | | | AVÍCOLA CECILITA MANUAL DE FUNCIONES | | |
| NOMBRE DEL PUESTO: Bodeguero | | | | | |
| DEPENDE DE: Vendedor | | | | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Recibir la materia prima y enviar el producto terminado | | | | | |
| FUNCIONES | | | | | |
| 1.- Recibir, revisar, organizar, almacenar y entregar para su uso y/o procesamiento de la materia prima y el producto terminado. | | | | | |
| 2.- Llevar registro en el sistema del ingreso y salida del producto terminado. | | | | | |
| 3.- Elaborar inventarios parciales y periódicos. | | | | | |
| 4.- Elaborar órdenes de salida del producto terminado. | | | | | |
| 5.- Guardar y custodiar la materia prima en la bodega. | | | | | |
| 6.- Realizar mantenimiento correctivo y preventivo a herramientas en uso y a los silos cada 15 días. | | | | | |
| 7.- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que afecte el curso normal y la calidad del trabajo. | | | | | |
| 8.- Mantener el orden y aseo en su lugar de trabajo durante y finalizada la jornada laboral. | | | | | |
| 9.-Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. | | | | | |
| 10.- Realizar un reporte semanal de la materia prima que está por terminarse. | | | | | |
| REQUISITOS | | | | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | | | Bachiller en Agropecuaria | | |
| EXPERIENCIA | | | Mínimo un año de experiencia relacionado con el cargo de bodeguero. | | |
| CURSOS AFINES | | | Curso de control de inventarios. | | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | | | Relaciones humanas. | | |
| COMPETENCIAS | | | Trabajo en equipo. | | |
| ELABORADO | | REVISADO | | APROBADO | |


| | | |
|---------------------|--|---|
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |
|---------------------|--|---|

Tabla 26-3: Manual de funciones - Galponero

| | | | | | |
|---|--|-----------------|---|-----------------|--|
|  AVÍCOLA CECILITA "Naturalmente Frescos" | | | AVÍCOLA CECILITA MANUAL DE FUNCIONES | | |
| NOMBRE DEL PUESTO: Galponero | | | | | |
| DEPENDE DE: Supervisor de producción | | | | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Garantizar el manejo y la administración del galpón de las actividades encomendadas. | | | | | |
| FUNCIONES | | | | | |
| 1.- Recolectar a diario los huevos de su galpón asignado. | | | | | |
| 2.- Llevar registro de la salida de los huevos del galpón asignado. | | | | | |
| 3.- Dar de comer a las gallinas en la hora que se le ha indicado. | | | | | |
| 4.- Mantener el orden y aseo dentro del galpón. | | | | | |
| 5.- Depositar los huevos recolectados en la bodega del galpón. | | | | | |
| 6.- Revisar que los bebederos estén funcionando correctamente. | | | | | |
| 7.- Informar en caso de que exista algún daño dentro del galpón. | | | | | |
| 8.- Ayudar al veterinario cuando esté revisando a las gallinas. | | | | | |
| 9.- Realizar tareas que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean acorde con la naturaleza de su cargo. | | | | | |
| 10.- Realizar un reporte semanal del estado del galpón | | | | | |
| REQUISITOS | | | | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | | | Bachiller en Agropecuaria | | |
| EXPERIENCIA | | | Mínimo un año de experiencia relacionado con el cargo de galponero. | | |
| CURSOS AFINES | | | Cuidado de aves. | | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | | | Veterinaria. | | |
| COMPETENCIAS | | | Trabajo en equipo. Responsabilidad. | | |
| ELABORADO | | REVISADO | | APROBADO | |


| | | |
|---------------------|--|---|
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |
|---------------------|--|---|

Tabla 27-3: Manual de funciones - Ayudante en general

| | | |
|--|---|--|
|  | | <p style="text-align: center;">AVÍCOLA CECILITA</p> <p style="text-align: center;">MANUAL DE FUNCIONES</p> |
| NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante en general | | |
| DEPENDE DE: Administrador General | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Realizar las funciones generales de la Avícola y ser parte de todos los departamentos consistente y eficazmente. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Acondicionamiento del área de trabajo. | | |
| 2. Supervisar y controlar el estado de las maquinarias y herramientas. | | |
| 3. Planificar y dirigir el trabajo diario. | | |
| 4. Cumplir el reglamento interno de trabajo y las políticas de la empresa. | | |
| 5. Asistir a capacitaciones acordes a la naturaleza de su cargo. | | |
| 6. Planear y administrar líneas de producción. | | |
| 7. Estar dispuesto a cualquier función de la empresa y sus trabajadores. | | |
| 8. Presentar informes mensualmente al encargo de las funciones realizadas. | | |
| 9. Cumplir con el horario laboral y las reglas de la empresa. | | |
| 10. Comunicar cualquier anomalía a su jefe. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Administración de Empresas | |
| EXPERIENCIA | 2 años | |
| CURSOS AFINES | Atención de empresas Informática Economía Producción | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Leyes y estatutos Dirección Estratégica | |
| COMPETENCIAS | Dinamismo Eficiencia | |


| | | Liderazgo |
|---------------------|--|---|
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

Tabla 28-3: Manual de funciones - Chofer

| | | | |
|---|-----------------|---|-----------------|
|  | | AVÍCOLA CECILITA MANUAL DE FUNCIONES | |
| NOMBRE DEL PUESTO: Chofer | | | |
| DEPENDE DE: Director de producción | | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Conducir los vehículos bajo condiciones de óptima seguridad y con los reglamentos y normatividad vigente. | | | |
| FUNCIONES | | | |
| 1. Revisar y verificar que el vehículo se encuentre bajo condiciones de seguridad para todos los pasajeros. | | | |
| 2. Trasladar a los trabajadores según los requerimientos. | | | |
| 3. Cumplir con las leyes de tránsito. | | | |
| 4. Mantener el automóvil limpio y seguro para los trabajadores. | | | |
| 5. Atender por la seguridad de los pasajeros. | | | |
| 6. Revisar, verificar y llevar el control de las condiciones generales del vehículo y atender cualquier asunto requerido por su Jefe Inmediato. | | | |
| 7. Realizar la limpieza periódica del vehículo. | | | |
| 8. Conocer y observar el actual reglamento de tránsito. | | | |
| 9. Llevar el registro del kilometraje recorrido y combustible consumido. | | | |
| 10. Llevar a cabo todas aquellas actividades de su ámbito de competencia. | | | |
| REQUISITOS | | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | | Chofer Profesional | |
| EXPERIENCIA | | 3 años | |
| CURSOS AFINES | | Señales de Tránsito Mecánica | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | | Idiomas Atención al cliente | |
| COMPETENCIAS | | Neurolingüística Trabajo en equipo | |
| ELABORADO | REVISADO | | APROBADO |

| | | |
|---------------------|--|---|
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |
|---------------------|--|---|

Tabla 29-3: Manual de funciones - Ayudante ganadería

| | | |
|---|---|---|
|  AVÍCOLA CECILITA "Naturalmente Frescos" | | AVÍCOLA CECILITA MANUAL DE FUNCIONES |
| NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante ganadería | | |
| DEPENDENCIA DE: Administrador de ganadería | | |
| OBJETIVO DEL PUESTO: Supervisar el procesamiento del balanceado y receptor la materia. | | |
| FUNCIONES | | |
| 1. Informar al jefe de productividad de la materia prima la cual se está terminando para que lo abastezca. | | |
| 2. Delegar funciones a sus subordinados. | | |
| 3. Responsable de que fórmula de balanceado sea acorde a la entrega. | | |
| 4. Explicar a los trabajadores de la fábrica del balanceado y de qué manera se usan las máquinas. | | |
| 5. Mantenerse en constante capacitación según las máquinas que se adquieran. | | |
| 6. Limpiar los establos, corrales, patios y maquinaria, utilizando desinfectantes, cepillos, palas, mangueras, bombas. | | |
| 7. Cepillar, esquila, pelar, herrar y castrar animales, cortar orejas y colas, esquila para recolectar el pelo, y marcar al ganado para identificar al propietario y clasificarlo utilizando marcas, etiquetas, pintura o tatuajes. | | |
| 8. Ordeñar las vacas y mantener el aseo. | | |
| 9. Examinar animales para detectar alguna enfermedad, lesión o dolencia, y vigilar las características físicas, como el ritmo de ganancia de peso. | | |
| 10. Cuidar a los animales enfermos, tratar las enfermedades menores y administrar medicinas, vacunas o insecticidas según sea apropiado. | | |
| REQUISITOS | | |
| TÍTULO PROFESIONAL | Ganadero o afines. | |
| EXPERIENCIA | 2 años | |
| CURSOS AFINES | Producción de ganadería. Uso de balanceado | |
| CURSOS COMPLEMENTARIOS | Aplicación de conocimiento en el trabajo. | |

| | | |
|---------------------|--|---|
| | Gestión y trabajo en equipo. | |
| COMPETENCIAS | Innovación Responsabilidad Trabajo en equipo | |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL |

3.3.7. Procesos en la Granja

3.3.7.1. Recepción de las aves al establecimiento

Receptar al animal en función que se garantice un medio de alta protección para el ave, teniendo en cuenta medios externos como lluvias, sol, humedad o bajas y altas temperaturas. Los objetivos principales que se debe prever para una correcta recepción del animal es evitar los daños que puedan ser causados por los animales en cualquier cultivo de la granja, la pérdida de las aves, condiciones ambientales, controles sanitarios y el ahorro de espacio.

La ubicación es de gran importancia además la orientación en donde se aloje las aves como galpones o gallineros. En el caso de utilizar un galpón se debe tener en cuenta factores como el agua, la topografía, rompe vientos y la densidad de la población.

Crear guías donde sepan cuantos animales ingresan por día, fecha, hora y ubicación. Dividirlos por razas y estaciones de edad. Garantizar la higiene en la recepción y prever que el animal venga en condiciones indispuetas.

3.3.7.2. Crianza

Dependiendo el lugar donde las aves van a ser criadas, los siguientes factores deben ser tomados en cuenta:

- ✓ El agua y el alimento deben estar protegidas de cualquier tipo de contaminación.
- ✓ La infestación de parásitos en los animales sea menor o casi nula.
- ✓ Si las aves se encuentran en jaulas deben ser pequeños grupos para prevenir la transmisión de enfermedades.
- ✓ El alimento debe ser específico para cada ave y con la misma cantidad para que se pueda otorgar una eficiente y más alta producción en el galpón.
- ✓ Las gallinas no ponedoras de huevos deben ser eliminadas del lote.
- ✓ Buen transporte de los huevos para evitar roturas.
- ✓ Limpieza del galpón y huevos.
- ✓ Control en el picaje y canibalismo.
- ✓ Un ambiente constante de temperatura y humedad especialmente en invierno y verano.
- ✓ Prever el desgaste del animal por la falta de movimiento.

3.3.7.3. Alimentación

Se considera como el aspecto más importante en la avicultura, dado que este debe poseer altos nutrientes, proteína, energía, minerales y vitaminas para garantizar el crecimiento y la ponedora correcta del animal.

Los principales componentes nutritivos del alimento se describen a continuación;

- ✓ Proteína a base de origen animal como harina de pescado, sangre, carne o vísceras, y de origen vegetal como soya, algodón, alfalfa o leguminosas.
- ✓ Las principales fuentes de energía provienen del maíz, arroz, trigo, yuca, melaza, productos de molienda o sorgo.
- ✓ Los suplementos como refuerzo de calcio, vitaminas y hierro deben estar presentes en cada ración del animal.

Los requerimientos nutricionales en pollitas y ponedoras específicamente son los siguientes:

- El control del alimento es de gran importancia, además varios datos establecen que, durante la madurez sexual, la postura y para que el huevo posea mejor tamaño el alimento sea restringido por días. Teniendo principalmente maíz y soya como principales alimentos.

3.3.7.4. Producción de huevos

La obtención de la producción de huevos se da desde la semana 20 que empiezan a poner por primera vez las gallinas.

3.3.7.5. Recolección y clasificación

La recolección de huevos se basa en el retiro de huevos de los galpones y posteriormente ponerlos en las cubetas.

Pasos a seguir:

- ✓ Recolecta los huevos en las cubetas.
- ✓ No deben superar las 8 bandejas de torre para evitar la ruptura de los huevos.
- ✓ Se debe realizar una desinfección de las bandejas cada vez luego de su recolección.
- ✓ Separa los huevos rotos, sucios y limpios.

- ✓ Mantener limpio las jaulas.
- ✓ La recolección de los huevos es 2 veces al día.

Y los factores a tomar en cuenta para su comercialización son el tamaño del huevo, limpieza del cascarón, color y forma de la cáscara, además, de las condiciones de yema y clara.

Tabla 30-3: Clase de huevos

| CLASES DE HUEVOS |
|-------------------------|
| Inicial |
| Huevo pequeño |
| Huevo mediano |
| Huevo grueso |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Guano Barrera Glenda Pamela, 2021

3.3.8. *Instalaciones y Equipos*

Los equipos avícolas son de gran importancia porque sin ellos y su correcto funcionamiento, el sistema no sería adecuado y eficiente para la producción de huevos y su distribución consecuente.

3.3.8.1. *Bebederos:*

Su funcionamiento es de gran importancia dado que es el equipo que ayuda a suministrar agua fresca y pura a las aves. Los bebederos pueden ser de tipo manuales o semiautomáticos o automáticos.

Prácticas que se deben tomar en cuenta en cada bebedero son:

- ✓ Ajustar la altura al nivel del pecho, pechuga o dorso de las aves.
- ✓ El bebedero debe estar siempre disponible para las aves.
- ✓ Limpieza periódica del canal.
- ✓ Control del nivel del agua del bebedero.

3.3.8.2. *Comederos:*

El comedero forma parte del galpón donde se utiliza para suministrar la alimentación de las aves. Así mismo el comedero puede ser manual, semiautomático y automático.

- ✓ Se debe lavar constantemente los comederos.
- ✓ Desinfectar la zona del comedero.
- ✓ Instalación del comedero en buen estado teniendo en cuenta la altura de las aves.

3.3.9. Sanidad

La sanidad al igual que la alimentación se considera como un elemento de gran importancia en la avícola, ya que si las gallinas se puede perder todo un lote completo de producción.

Síntomas a prever que pueden poseer una gallina:


- ✓ Síntomas oculares como lagrimeo, cambio de color en la córnea, o hinchazón en la piel del ojo.
- ✓ Síntomas digestivos como vómito, diarrea, plumas aglutinadas, aumento del tamaño del buche.
- ✓ Síntomas nerviosos como cuello torcido, parálisis de dedos y patas, cojera, hiperactividad.
- ✓ Flacidez corporal, desplume, picaje o rigidez en los cadáveres.

Para la prevención de enfermedades se recomienda lo siguiente:

- ✓ Vacunación para adquirir inmunidad en los animales de granja.
- ✓ Las vías de aplicación de la vacuna son vía ocular o vía nasal, pero también se puede diluir en los bebederos y que la vacunación sea más fácil.

Se debe poseer un carnet o registro de vacunación para enviar las muestras necesarias a un laboratorio veterinario si es el caso.

Tabla 31-3: Manual de Procedimientos - Muestras de laboratorio

|  AVÍCOLA CECILITA <small>"Naturalmente Frescos"</small> | | | AVÍCOLA CECILITA Formato para el envío de muestras al laboratorio |
|--|--|---|--|
| Fecha: | | | |
| Nombre de la Granja: | | | |
| Nombres y Apellidos del encargado: | | | |
| Dirección y número de teléfono: | | | |
| Origen del lote del ave: | | | |
| Línea y tipo de ave: | | | |
| Fecha que empezaron los síntomas: | | | |
| Descripción de los síntomas observados: | | | |
| Producción de huevos antes y después de los primeros síntomas: | | | |
| Consumo del alimento y agua antes y después de los primeros síntomas: | | | |
| Fechas del carné vacunal ya cumplido: | | | |
| Mencione si existe algún problema de sanidad en granjas aledañas: | | | |
| Mencione si existieron factores de tensión en granja como cambios de temperatura, humedad, transporte de animales, etc.: | | | |
| Número de aves por m ² : | | | |
| Tipos de comederos y bebederos: | | | |
| Detalle de enfermedad y sus tratamientos en el lote: | | | |
| ELABORADO | REVISADO | APROBADO | |
| PAMELA GUANO | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL | |

3.3.10. *Flujogramas de Procesos*

Tabla 32-3: Flujograma - Venta de huevos

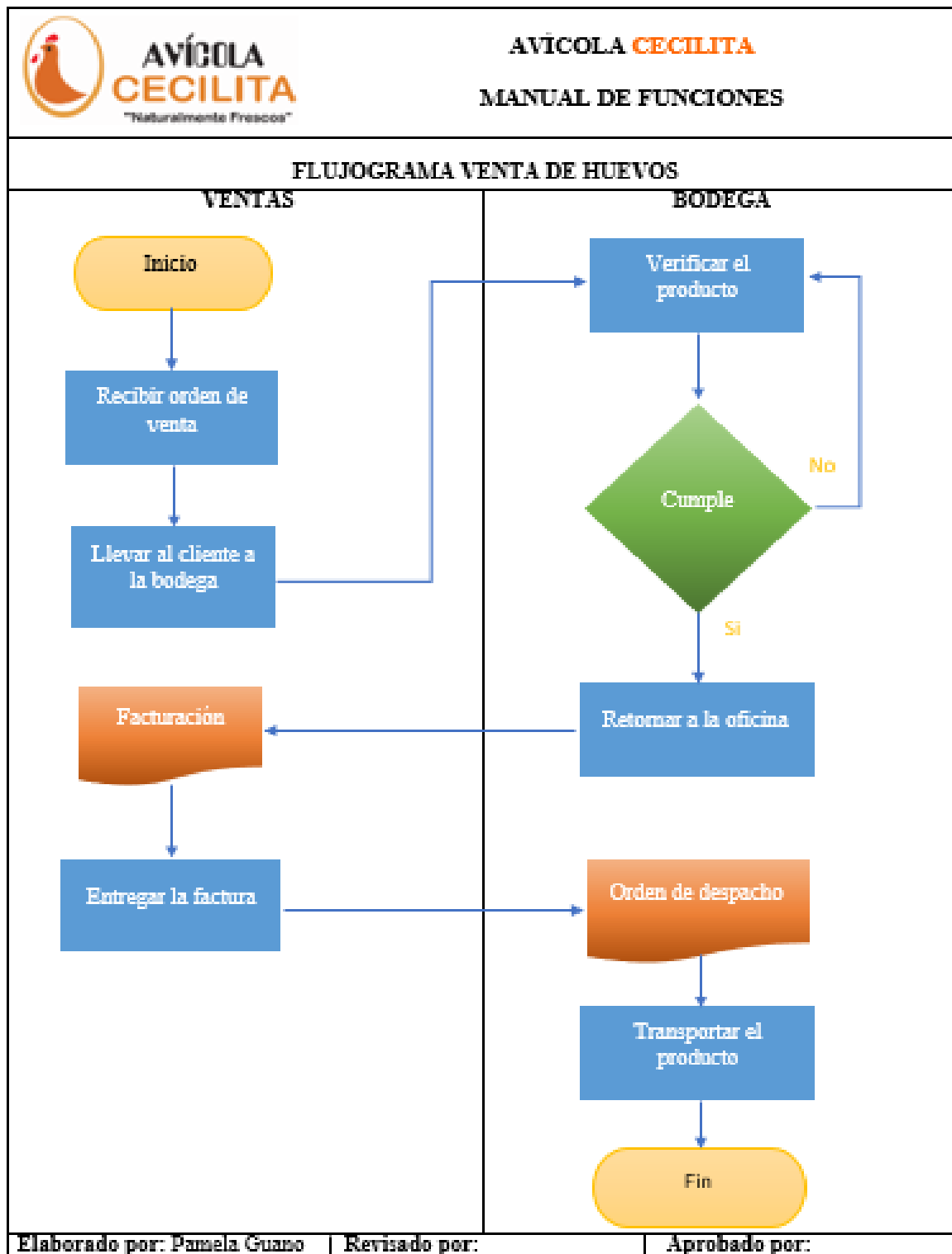


Tabla 33-3: Flujoograma - Compra de materia prima

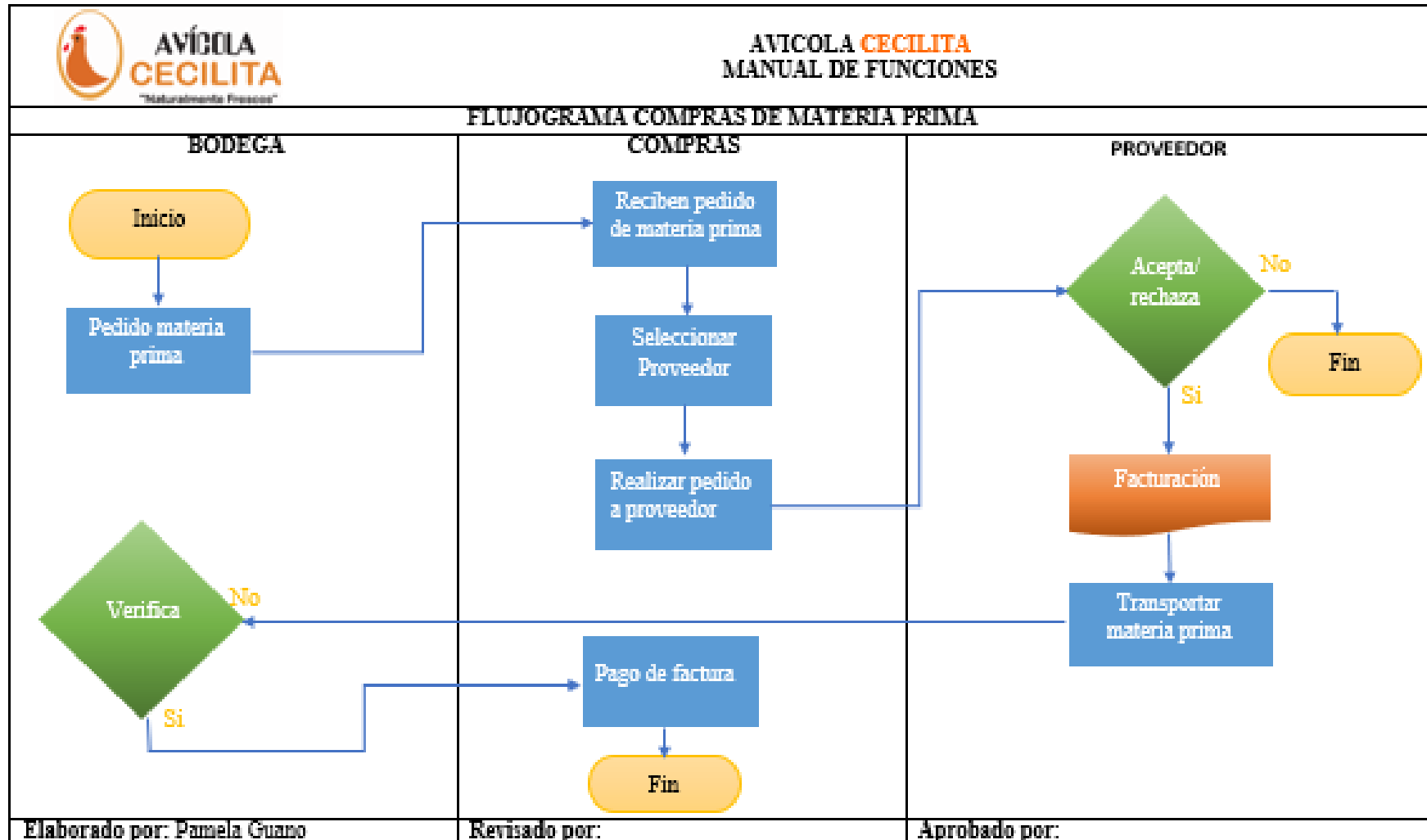


Tabla 34-3: Flujograma - Transportación alimentación de gallinas

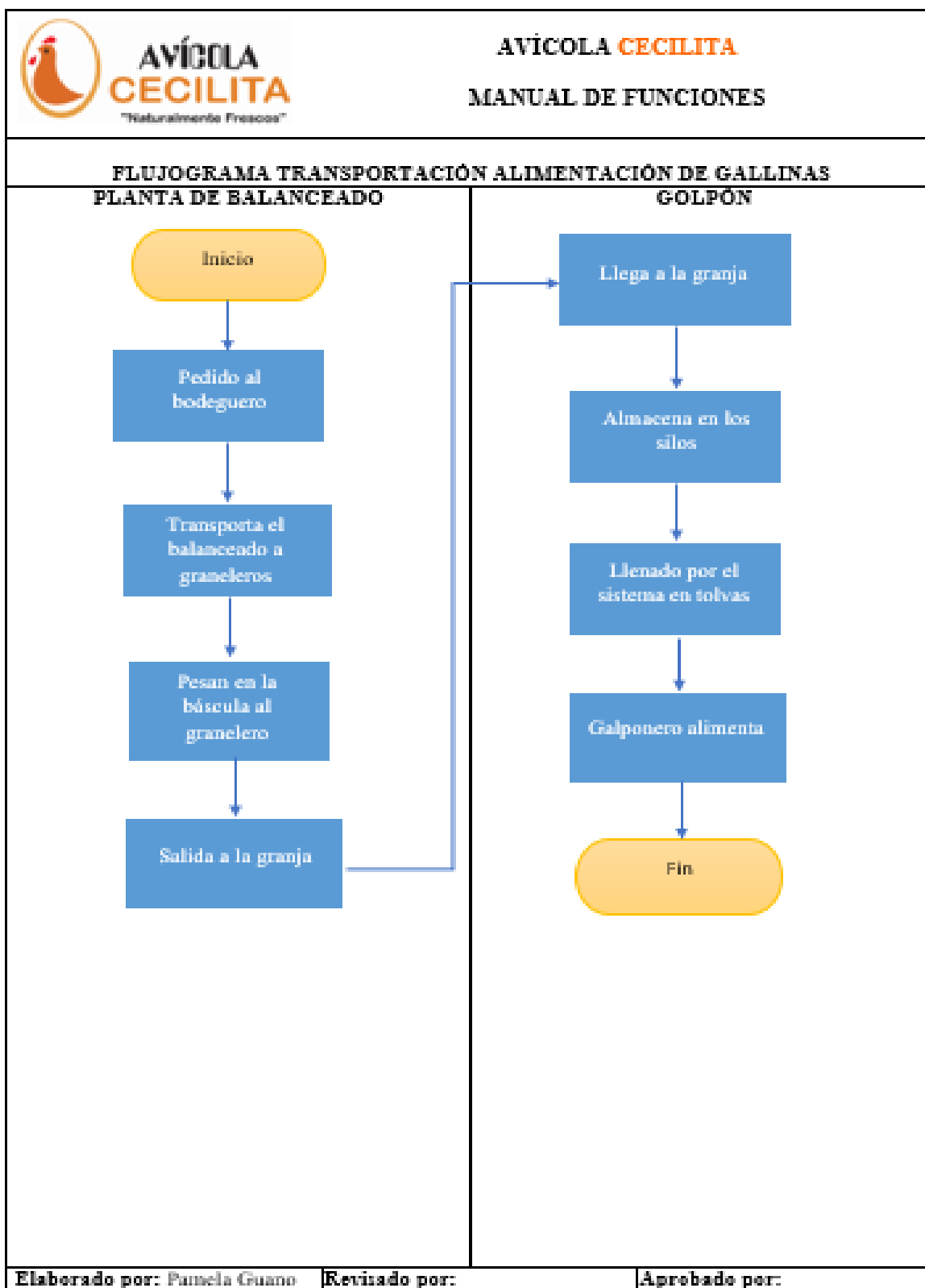


Tabla 35-3: Flujograma - Recolección de huevos

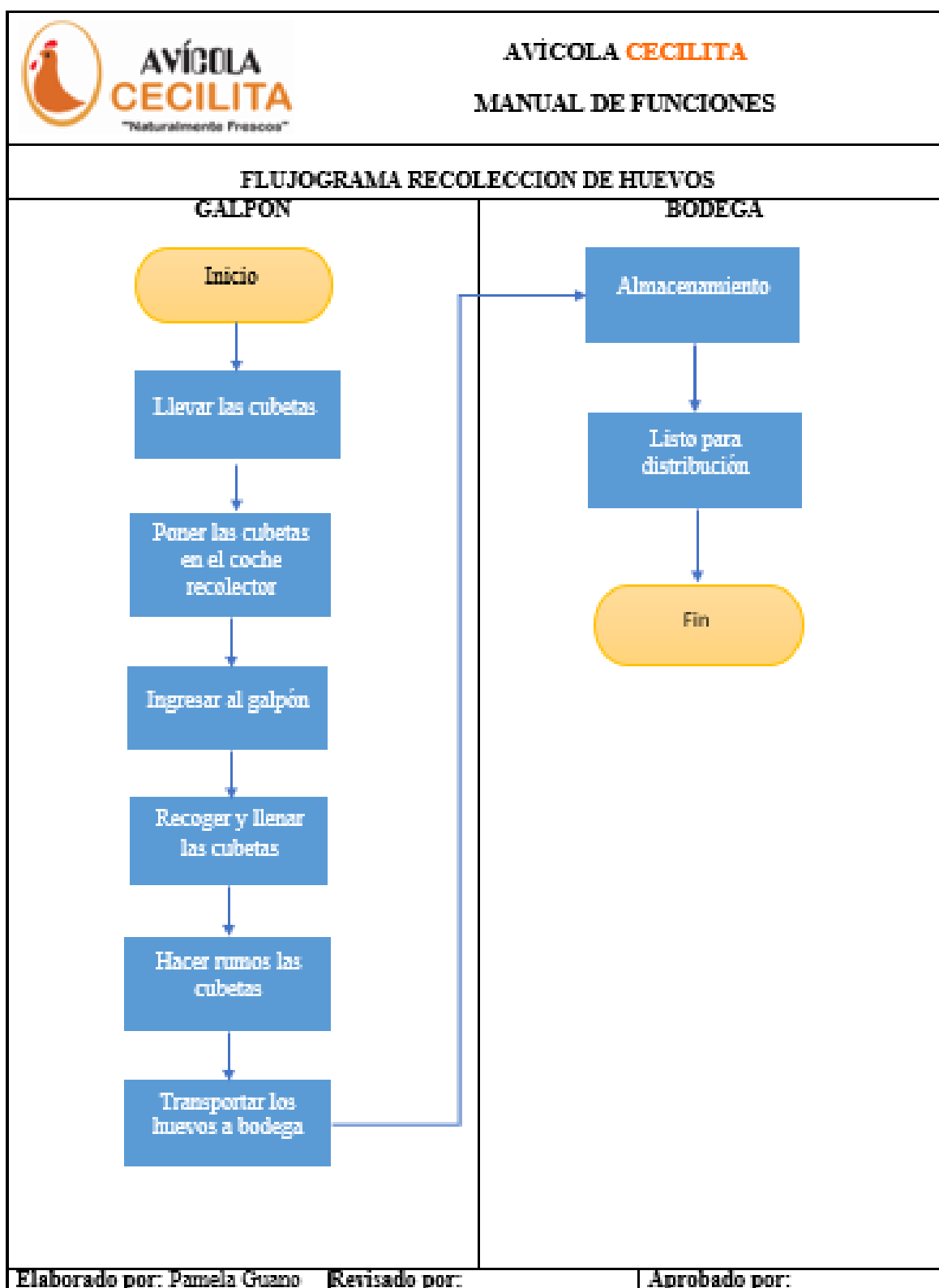
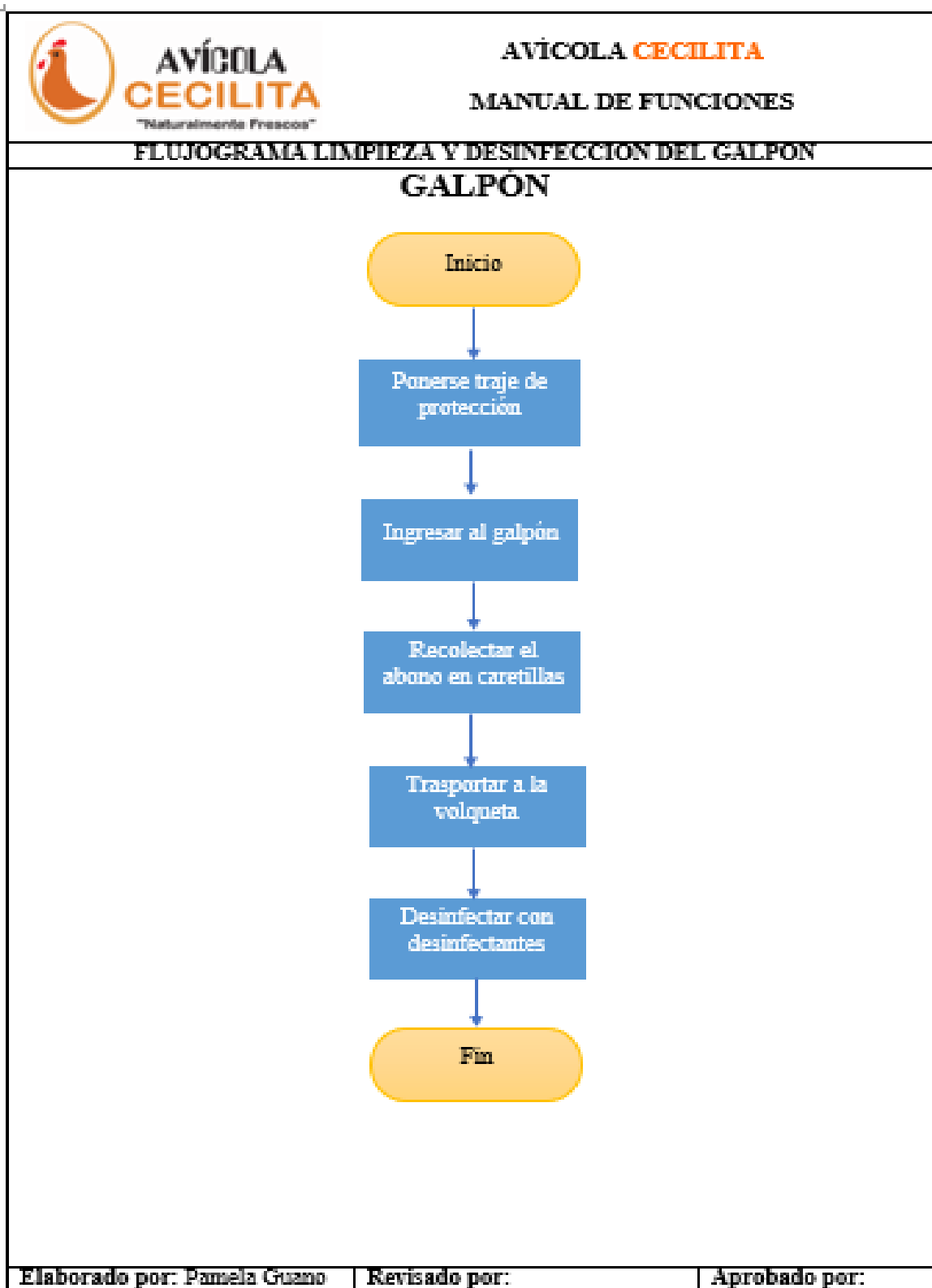


Tabla 36-3: Flujograma - Limpieza y desinfección



3.3.11. Registros

Los datos registrados ayudan al operador que el control y el manejo de la productividad sea sencillo, claro, preciso y eficaz.

- ✓ Registro de huevos por día.
- ✓ Registro de producción mensual de huevos.
- ✓ Registro de desinfección de galpones.
- ✓ Registro de control de actividades del galponero.
- ✓ Registro de control de actividades del bodeguero.

Tabla 37-3: Manual de Procedimientos - Registro de huevos por día


|  AVÍCOLA CECILITA <small>"Naturalmente Frescos"</small> | | AVÍCOLA CECILITA REGISTRO DE HUEVOS POR DÍA | | | |
|--|--------------|--|-----------------------|---|----------------------|
| Día | Fecha | Cantidad de huevos | Kg de alimento | Mortalidad y desecho | Observaciones |
| Lunes | | | | | |
| Martes | | | | | |
| Miércoles | | | | | |
| Jueves | | | | | |
| Viernes | | | | | |
| Sábado | | | | | |
| Domingo | | | | | |
| Total, de la semana | | | | | |
| Acumulado anterior | | | | | |
| Diferencia (+ o -) | | | | | |
| ELABORADO | | REVISADO | | APROBADO | |
| PAMELA GUANO | | CECILIA SANCHEZ ADMINISTRADOR | | LUIS SANCHEZ GERENTE GENERAL | |

Tabla 38-3: Manual de Procedimientos- Producción mensual de huevos


|  AVÍCOLA CECILITA <small>"Naturalmente Frescos"</small> | | AVÍCOLA CECILITA PRODUCCIÓN MENSUAL DE HUEVOS | | | |
|--|-------|--|-----------|---------------------------------|---------------|
| Semanas | Fecha | Cantidad | Quebrados | Sanos | Observaciones |
| Semana 1 | | | | | |
| Semana 2 | | | | | |
| Semana 3 | | | | | |
| Semana 4 | | | | | |
| Total | | | | | |
| ELABORADO | | REVISADO | | APROBADO | |
| PAMELA GUANO | | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL | |

Tabla 39-3: Manual de Procedimientos - Desinfección Galpones


|  AVÍCOLA CECILITA <small>"Naturalmente Frescos"</small> | | AVÍCOLA CECILITA REGISTRO DE DESINFECCIÓN DE GALPONES | | | |
|--|----------------------|--|----------------------|---|---------------|
| Fecha | Productos utilizados | Químico orgánico | / Cantidad Lb/ kg/lt | Galpón N° | Observaciones |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| ELABORADO | | REVISADO | | APROBADO | |
| PAMELA GUANO | | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL | |

Tabla 40-3: Manual de Procedimientos- Control de plagas


|  | | AVÍCOLA CECILITA REGISTRO DE CONTROL DE PLAGAS | | | |
|---|---------------|---|--------------------|---|---------------|
| Fecha | Tipo de plaga | Productos utilizados | Cantidad Lb/ kg/lt | Galpón N° | Observaciones |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| ELABORADO | | REVISADO | | APROBADO | |
| PAMELA GUANO | | CECILIA SÁNCHEZ ADMINISTRADOR | | LUIS SÁNCHEZ GERENTE GENERAL | |

Tabla 41-3: Manual de Procedimientos - Control actividades galponero



|  AVÍCOLA CECILITA <small>"Naturalmente Frescos"</small> | | AVÍCOLA CECILITA CONTROL DE ACTIVIDADES GALPONERO | |
|--|------------------------------|--|--|
| FECHA | | | |
| NOMBRE DEL SUPERVISOR | | | |
| CARGO DEL OPERARIO | | | |
| NOMBRE DEL OPERARIO | | | |
| GALPON N° | | | |
| PRODUCCION DE HUEVOS DIARIOS | | | |
| NUMERO DE AVES MUERTAS | | | |
| FUNCIONES | CUMPLE | NO CUMPLE | |
| Recoge los huevos a diario | | | |
| Proporciona el balanceado a las gallinas | | | |
| Ordena y asea su galpón | | | |
| Deposita los huevos en la bodega | | | |
| Se asegura que los bebederos funcionen | | | |
| Aporta en la vacunación de las gallinas | | | |
| OBSERVACIONES | | | |
| FIRMA DEL OPERARIO | FIRMA DEL RESPONSABLE | | |

Tabla 42-3: Manual de Procedimientos - Control de actividades bodeguero

|  AVÍCOLA CECILITA <small>"Naturalmente Frescos"</small> | | AVÍCOLA CECILITA CONTROL DE ACTIVIDADES BODEGUERO | |
|--|------------------------------|--|--|
| FECHA | | | |
| NOMBRE DEL SUPERVISOR | | | |
| CARGO DEL OPERARIO | | | |
| NOMBRE DEL OPERARIO | | | |
| PRODUCCION DE QUINTALES AL DIA | | | |
| FUNCIONES | CUMPLE | NO CUMPLE | |
| Prepara el balanceado en base a la formula. | | | |
| Reparte el balanceado a sus diferentes lugares adecuadamente. | | | |
| Ordena y asea su lugar de trabajo y la bodega. | | | |
| Asiste a las capacitaciones que brinda la empresa. | | | |
| Informa enseguida de los daños de la maquinaria. | | | |
| OBSERVACIONES | | | |
| FIRMA DEL OPERARIO | FIRMA DEL RESPONSABLE | | |

CONCLUSIONES

- Un manual administrativo y de producción es de gran interés debido a que se pueden clasificar las funciones realizadas por cada operador y así este puede mejorar sus actividades garantizando un beneficio para la empresa al dar un producto y servicio.
- El manual administrativo permite mostrar con guías y registros que todos los empleados están realizando sus actividades correctamente y a las horas establecidas.
- La guía de cada empleado permite conocer que personas están trabajando en la empresa, como esta puede mejorar y que puede entregar a la empresa como conocimiento y habilidades.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda crear una guía y/o registro donde los trabajadores puedan agregar las actividades que hicieron cada día.
- La contabilidad debe ser bajo los estándares obligatorios de la ley siguiendo un acuerdo de confidencialidad y un registro de notas y finanzas de la empresa.
- Seguir el manual para que la producción de huevos se registre formalmente o técnicamente para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.
- Ir en constante actualizaciones tecnológicas como de conocimiento y dar capacitaciones a trabajadores para el manejo del manual.

