



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de  
Negocios**

**TEMA: “Modelo de gestión y su efecto en el nivel de  
productividad de la empresa AVÍCOLA SÁNCHEZ en la  
Parroquia Cotaló del Cantón Pelileo”**

**AUTOR: René Riquet Rodríguez Escobar**

**TUTOR: Ing. Víctor H. Córdova A.**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

**Ing. Víctor H. Córdova A.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en Reglamentos de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 03 de septiembre del 2011

---

**Ing. Víctor H. Córdova A.**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, René Riquet Rodríguez Escobar, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención de título de Ingeniero en marketing y gestión de negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Sr. René Riquet Rodríguez Escobar

C.I. 180358826-6

**AUTOR**

**APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, 3 de septiembre del 2011

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía diario y darme fortaleza necesaria para superar momentos difíciles, a mi madre que me apoyo moralmente en todo momento para la culminación de mi carrera y que me ha enseñado con su ejemplo a ser un hombre responsable, trabajador, honesto. A mi esposa por su apoyo diario; y sobre todo a esa personita que desde que existe ha sido el eje central y la prioridad de mi vida para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud para mi querida Universidad, por que de ella recibí las mejores enseñanzas, me forje y adquirí conocimientos necesarios para culminar una etapa más de mi vida.

A el Ing. Víctor Córdova, mi tutor de tesis, pos su dirección, gran conocimiento, por el apoyo y paciencia para la culminación de esta tesis.

A la empresa Avícola Sánchez y todo su personal, quienes colaboraron y facilitaron la información para el desarrollo de mi tesis.

A mi madre que con todo su apoyo incondicional en mi formación personal y profesional. Gracias por la confianza depositada en mí después de tantos momentos difíciles, que con sus enseñanzas aprendí a seguir adelante.

Y a todos mis amigos, cuya opinión y sugerencias fueron oportunas para poder culminar con éxito la tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
<b>PAGINAS PRELIMINARES</b>	
PAGINA PORTADA	i
PAGINA DE APROBACIÓN TUTOR	ii
PAGINA DE AUTORIA	iii
PAGINA ABROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
PAGINA DEDICATORIA	v
PAGINA DE AGRADECIMIENTO	vi
PAGINA DE ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO I

	<b>Pág.</b>
<b>1. EL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Formulación del problema	5
1.2.5 Preguntas directrices	5
1.2.6 Delimitación	5

1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS	
1.4.1 General	7
1.4.2 Específicos	7

## **CAPÍTULO II**

	<b>Pág.</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	9
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	11
2.4.1 Control	12
2.4.2 Dirección	16
2.4.3 Organización	20
2.4.4 Planeación	25
2.4.5 Modelos de Gestión	30
2.4.6 Productividad	38
2.4.7 Competencias Destrezas	43
2.4.8 Innovación Tecnológica	43
2.4.9 Competitividad	46
2.4.10 Calidad Total	48
2.5 HIPÓTESIS	52
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	52

## **CAPÍTULO III**

	<b>Pág.</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>53</b>
3.1 ENFOQUE	53
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	53



3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	54
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	54
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	55
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	58
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	60

#### **CAPÍTULO IV**

	<b>Pág.</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b>	<b>61</b>
4.1 ANÁLISIS	61
4.2 INTERPRETACIÓN	61
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	71

#### **CAPÍTULO V**

	<b>Pág.</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENTACIONES</b>	<b>75</b>
5.1 CONCLUSIONES	74
5.2 RECOMENDACIONES	76

#### **CAPÍTULO VI**

	<b>Pág.</b>
<b>6. PROPUESTA</b>	<b>77</b>
6.1 DATOS INFORMATIVOS	77
6.1.1 Título	77
6.1.2 Institución ejecutora	77
6.1.3 Beneficiarios	79
6.1.4 Ubicación	79
6.1.5 Equipo técnico responsable	79

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	79
6.3 JUSTIFICACIÓN	80
6.4 OBJETIVOS	81
6.4.1 General	81
6.4.2 Específicos	81
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	81
6.6 FUNDAMENTACIÓN	82
6.6.1 PDCA un modelo de gestión	82
6.6.2 Ventajas del ciclo de Deming	83
6.6.3 Las fases del PDCA	83
6.6.4 Principios	83
6.6.5 Las 4 partes del ciclo	84
6.6.5.1 Planificar	84
6.6.5.2 Hacer	87
6.6.5.3 Verificar	87
6.6.5.4 Actuar	88
6.7 METODOLOGÍA	89
6.7.1 Planificación	89
6.7.1.1 Definición de objetivos	90
6.7.1.2 Recopilación de datos	90
6.7.1.3 Diagnostico	90
6.7.1.4 Pronóstico	92
6.7.1.5 Planificación de cambios	93
6.7.2 Hacer	93
6.7.2.1 Capacitación	93
6.7.2.2 Funciones de departamentos	95
6.7.2.3 Materiales	96
6.7.2.4 Inspección de procesos	97
6.7.2.5 Selección del personal	98
6.7.2.6 Incentivos	98
6.7.3 Comprobar-Verificar	99

6.7.4 Actuar	100
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	100
6.9 PREVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	105

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Población y muestra	55
Cuadro 2: Operacionalización de modelo de gestión	56
Cuadro 3: Operacionalización de productividad	57
Cuadro 4: Recolección de la información	58
Cuadro 5: Plan de recolección de la información	59
Cuadro 6: Organigrama estructural	62
Cuadro 7: Planificación de actividades	63
Cuadro 8: Procesos de producción	64
Cuadro 9: Reglas de la empresa	65
Cuadro 10: Dirección de la empresa	66
Cuadro 11: Control de Procesos	67
Cuadro 12: Capacitación del personal	78
Cuadro 13: Innovación tecnológica	69
Cuadro 14: Control de labores	70
Cuadro 15: Frecuencias observadas	72
Cuadro 16: Cálculo matemático	73
Cuadro 17: Matriz de correlación	91
Cuadro 18: Capacitación	94
Cuadro 19: Funciones del personal	95
Cuadro 20: Adquisición de materiales	96
Cuadro 21: Incentivos	99
Cuadro 22: Prevención de la evaluación	102

## ÍNDICE DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico 1: Categorías fundamentales	11
Grafico 2: Las funciones directivas	17
Grafico 3: Organigrama estructural	62
Grafico 4: Planificación de actividades	63
Grafico 5: Procesos de producción	64
Grafico 6: Reglas de la empresa	65
Grafico 7: Dirección de la empresa	66
Grafico 8: Control de Procesos	67
Grafico 9: Capacitación del personal	68
Grafico 10: Innovación tecnológica	69
Grafico 11: Control de labores	70
Grafico 12: Zona de rechazo	72
Grafico 13: PDCA un modelo de gestión	83
Grafico 14: Control de procesos	97
Grafico 15: producción de balanceados	98
Grafico 16: Organigrama estructural	101

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo No 1 Mapa de ubicación	106
Anexo No 2 Organigrama estructural	107
Anexo No 3 Encuesta	108
Anexo No 4 Logotipo de la empresa	110
Anexo No 5 Registro de producción	111

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación presentada persigue como objetivo general demostrar la relación entre un modelo de gestión y los resultados de productividad en las granjas productora de huevos ubicada en la parroquia Cotaló del Cantón Pelileo. Está delimitada como una investigación de campo tipo explicativa y descriptiva, de índole cualitativa y cuantitativa. El universo estará conformado por 22 personas que laboran en la empresa avícola tanto en la parte administrativa como operativa, cuya muestra, esta toma de todas estas personas. La recolección de la información se realizó utilizando la técnica de encuesta, para la cual se diseñó un cuestionario de opinión dirigido a los que laboran en la empresa (Avisan) con el fin de obtener los datos para las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Por la falta de coordinación de actividades con el personal administrativo y con la aplicación de este Modelo de Gestión en la parte organizativa se puede dar solución a los problemas que tiene la empresa, ya que en la parte operativa son procesos que muchas veces no pueden ser cambiados.

Utilizando un PDCA o ciclo de Edward Deming como Modelo de Gestión, podemos dar solución a las falencias que tiene la empresa y de esta manera elevar el nivel de productividad de la empresa.

Con la capacitación del personal, manual defunciones, materia prima adecuada, incentivos y una buena selección de personas, se podrá demostrar que se puede mejorar el manejo administrativo de la granja avícola y por ende mejorar el nivel de productividad.

## INTRODUCCIÓN

Las tendencias de los nuevos tiempos traen oleadas de vientos con visos de cambio, que deben impulsar al individuo a asumir un liderazgo con entusiasmo, comprometido a acatar la voluntad de aprender y mejorar la administración de su destino. En la actualidad se está en la búsqueda de un liderazgo comprometido tanto para aprender y mejorar las organizaciones como para asumir filosofías que impulsen de una manera definitiva la búsqueda de la excelencia de las gestiones.

A esta situación no escapa el área avícola que se encuentra en una etapa donde las exigencias de crecimiento, tanto funcional como gerencial, presionan hacia la obtención de gestiones que mejoren el aporte de alimento de bajo costo y de buena calidad para generar a los diferentes entes empresariales, frutos que les permitan continuar con gestiones productivas. Es por ello que en esta investigación se quiere precisar si en la industria avícola existe alguna relación entre el manejo de sus unidades de producción y la filosofía de la Calidad Total en cuanto a determinar si se refleja en los resultados productivos de la misma.

El presente proyecto de investigación está estructurado en seis capítulos:

Primero está conformado por el Planteamiento del Problema, Objetivos (general y específicos), Justificación.

El segundo Capítulo lo conforman los antecedentes y Bases Teóricas.

El Tercero refleja el marco Metodológico.

El Cuarto capítulo presenta y analiza los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos.

Quinto capítulo con las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

El sexto capítulo la propuesta con las bases teóricas y la aplicación en la empresa que se ha estudiado, aquí damos ya la solución a las falencias presentadas en el estudio.

## **CAPITULO 1**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Modelo de Gestión y su efecto en el nivel de productividad de la empresa ÁVICOLA SÁNCHEZ en la parroquia Cotaló del cantón Pelileo.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización del problema**

En este **mundo globalizado** la Productividad de las empresas ha ido creciendo constantemente, sobre todo es una actitud de la mente. Ella busca mejorar continuamente todo lo que existe. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Además, ella requiere esfuerzos



sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos para ser más productivos.

En **Latinoamérica** la Productividad constituye uno de los factores más determinantes de la competitividad y es uno de los principales indicadores del crecimiento económico. Su evaluación refleja el uso eficiente de los recursos productivos, se traduce en el crecimiento del producto interno bruto y contrarresta los efectos inflacionarios. La productividad proporciona permanencia en los mercados internos e internacionales, permite a las empresas líderes crecer con más rapidez que el promedio. Cuanto más una empresa eleva la productividad frente al promedio industrial, mayor es la tasa de beneficio. Las que tienen un desempeño pobre en este sentido pierden mercados y eventualmente desaparecen.

La Productividad tiene que ver con organización, innovación y tecnología, así como conocimientos y habilidades, atributos que lamentablemente son escasos en Ecuador. Estas debilidades explican los reducidos niveles de productividad avícola e industrial que tienen la mayoría de empresas ecuatorianas. Sin embargo el aumento de la productividad se explica en gran medida por el progreso técnico y el desarrollo del conocimiento. El incremento de la productividad obedece a los rendimientos crecientes en la acumulación de los factores de la producción: capital físico, tecnología, capital humano e infraestructura física.

En la provincia el crecimiento continuo del nivel de Productividad, demanda que las empresas avícolas se actualicen permanentemente, por medio de la superación de la calidad de los productos, mejoras en las tecnologías y aumentos de eficiencia en la producción. Las empresas que basan su competitividad en los factores de la mano de obra barata o recursos naturales, son altamente vulnerables y propensas a ser imitadas y terminan operando con baja rentabilidad.

En el sector avícola, pocas empresas han mejorado su tecnología y capacitado al personal por lo que trabajan ya mucho tiempo con los mismos procesos de hace diez años y si han crecido es gracias al amplio mercado y precios del producto y no por la eficiencia de organización

En el sector de **Pelileo (Parroquia Cotaló)** por ser este un sector avícola, la empresa debe ser Productiva y por lo cual la innovación de recursos debe ser constantes ya que los cambios son diariamente en todo los ámbitos, por lo cual la empresa Avícola Sánchez debe gestionar para alcanzar niveles de productividad aceptable, y brindar productos de calidad al mercado.

### **1.2.2 Análisis crítico del problema**

Con una planificación escasa de los procesos de producción la empresa tiene los siguientes problemas:

Maquinaria obsoleta se tiene un gran desperdicio de materia prima y por ende la baja producción.

El no dar tratamiento a desperdicios, gallinaza y todos los residuos ha generado contaminación del medio ambiente.

La falta de control de moscas y roedores ha generado muchas enfermedades en las aves y las bajas de producción y los gastos que demandan en los tratamientos muchas veces son elevados.

Con el personal no capacitado se tiene un bajo rendimiento y el desempeño no refleja a ciertas actividades encargadas.

### **1.2.3 Prognosis**

Si la empresa no alcanza un nivel de Productividad aceptable y no actúa en los cambios que la competencia obliga, esta ganara más espacio en el mercado y a futuro será difícil sobrevivir como empresa en este negocio tan explotado en la actualidad.

Si los procesos a seguir de la avícola son realizados empíricamente la empresa está expuesta a tener problemas que afectan netamente a las aves y esta ocasiona porcentajes bajos de producción y grandes pérdidas económicas.

La Productividad en las empresas permite el crecimiento continuo y si no se actúa frente a las problemáticas que existen en la actualidad en las tendencias del futuro, como resultado la empresa será cada vez más débil ante la competencia y su nivel de productividad cada vez más bajo.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incide un Modelo de Gestión en el nivel de Productividad de la empresa Avícola Sánchez?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

¿Qué Modelo de Gestión elevará el nivel de Productividad de la empresa Avícola Sánchez?

¿Cómo un Modelo de Gestión, ayudará a elevar el nivel de Productividad en la empresa Avícola Sánchez?

¿Con la aplicación de un Modelo de Gestión se mejorará la calidad de los productos?

#### **1.2.6 Delimitación del problema**

Área:	Administrativo
Aspecto:	Modelo de Gestión
Espacio:	Avícola Sánchez Parroquia Cotaló, Cantón Pelileo
Tiempo:	En el primer trimestre del 2010
Poblacional:	Administrativo, operativo y directivo

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Un Modelo de Gestión es una herramienta de trabajo cuya aplicación servirá para ser más productivos y competitivos en el mercado. La rentabilidad y la competitividad son, pues, los determinantes reales de la innovación tecnológica y el crecimiento de la productividad.

Con un Modelo de Gestión se alcanzara niveles adecuados de productividad, la planificación y control, nos ayudara a obtener un producto confiable y de buena calidad, y que a su vez podrían ser verificados por una entidad certificadora de calidad legalmente constituida, que este operando en el país y que haya sido acreditada por la autoridad competente de control (AGROCALIDAD).

Con este Modelo de Gestión se aumenta el ahorro e inversión, el cual aumenta la capacidad industrial y pone a la disposición de la fuerza laboral los medios para producir mayores volúmenes de productos finales. Se mejora la capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral. Se aumentan las inversiones en investigación y desarrollo, no tanto en nuevos productos, sino en nuevos procesos, mejora la calidad gerencial y la cooperación de los trabajadores.

Un Modelo de Gestión en un plantel avícola, permitirá capacitar a los trabajadores y con la maquinaria adecuada que es una inversión grande pero recuperable y que a futuro es reembolsable; y con una gran ventaja que con mayor tecnología se optimizara recursos y se reducirá costos de producción y la empresa será más competente en el mercado existente y potencial.

Con un nivel de Productividad aceptable se podrá medir los tiempos, volúmenes, y calidad del producto con el mismo personal y con costos mínimos.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Determinar como un Modelo de Gestión eleva el nivel de productividad de la empresa Avícola Sánchez.

### **1.4.2 Específicos**

- Diagnosticar que Modelo de Gestión, le permite a la empresa alcanzar un nivel de Productividad aceptable.
- Diseñar un Modelo de Gestión por procesos a seguir en la empresa para la obtención de productos de calidad.
- Proponer un manual de manejo de avicultura para alcanzar la productividad.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

Después de la búsqueda de antecedentes, las cuales hacen referencia al problema en estudio, se presenta lo siguiente:

VALVERDE M. (2008). En su tesis” El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la avícola San Andrés del Cantón Patate”. Menciona que: Una estructura organizacional adecuada nos ayuda a establecer mecanismos y procesos de trabajo, constante capacitación al personal, delegación de funciones, incentivos, y de esta forma se puede tomar decisiones necesarias para dar soluciones a las necesidades de las avícolas.

Y esto nos permite ser más eficientes y eficaces con los productos que se está ofreciendo al mercado. Por lo tanto es de gran apoyo para el cumplimiento de objetivo y

metas cubriendo las necesidades de la avícola, innovando la tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

TAMAYO V. (2006) En su tesis “Planificación estratégica para mejorar el proceso productivo en la empresa PROIMBA del Cantón Cevallos”. Nos dice que: al jerarquizar cada uno de los niveles de la empresa se mejora la producción, en consecuencia nos da una pauta de cómo planificar los trabajos antes de ponerlos en acción, trabajar por los objetivos conjuntamente con los colaboradores, evaluando todos los planes de acción, estableciendo relación entre los recursos. Teniendo como referencia la empresas a estudiar son similares, se puede optimizar recursos y por ello reducir costos de producción.

MARTÍNEZ E. (2005) En su tesis “Diseño de implantación de un modelo de gestión administrativa de servicios FUMICEN”. Sugiere un modelo de gestión administrativo nos permite eliminar los factores negativos de desmotivación y la adaptación de correctivos que permiten ser productivos. Por lo consecuente nos ayuda a generar información de cada una de las actividades realizadas en cada área, control de las mismas, creación de procesos que regulen adecuadamente las actividades desempeñadas en cada área. En conclusión la gestión administrativa que se a creído ha desarrollado en la empresa objeto de investigación, es empírica y no ha permitido la visualización clara y objetiva del manejo de los recursos, lo cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que en estos factores han sido aspectos negativos, respecto a la `productividad, debido a la falta de un manejo integral y controlado. Y la cual nos permite poner mayor interés al estudio de modelos de gestión para la empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Este trabajo está enfocado en el paradigma critico-propositivo.

Porque el mundo de las empresas es cambiante y dinámico, pues día a día se enfrentan a nuevos retos, por lo que es necesario implementar modelos, planes y estrategias que

favorezcan a la productividad y por ende a mejorar la calidad del producto y el bienestar de la sociedad.

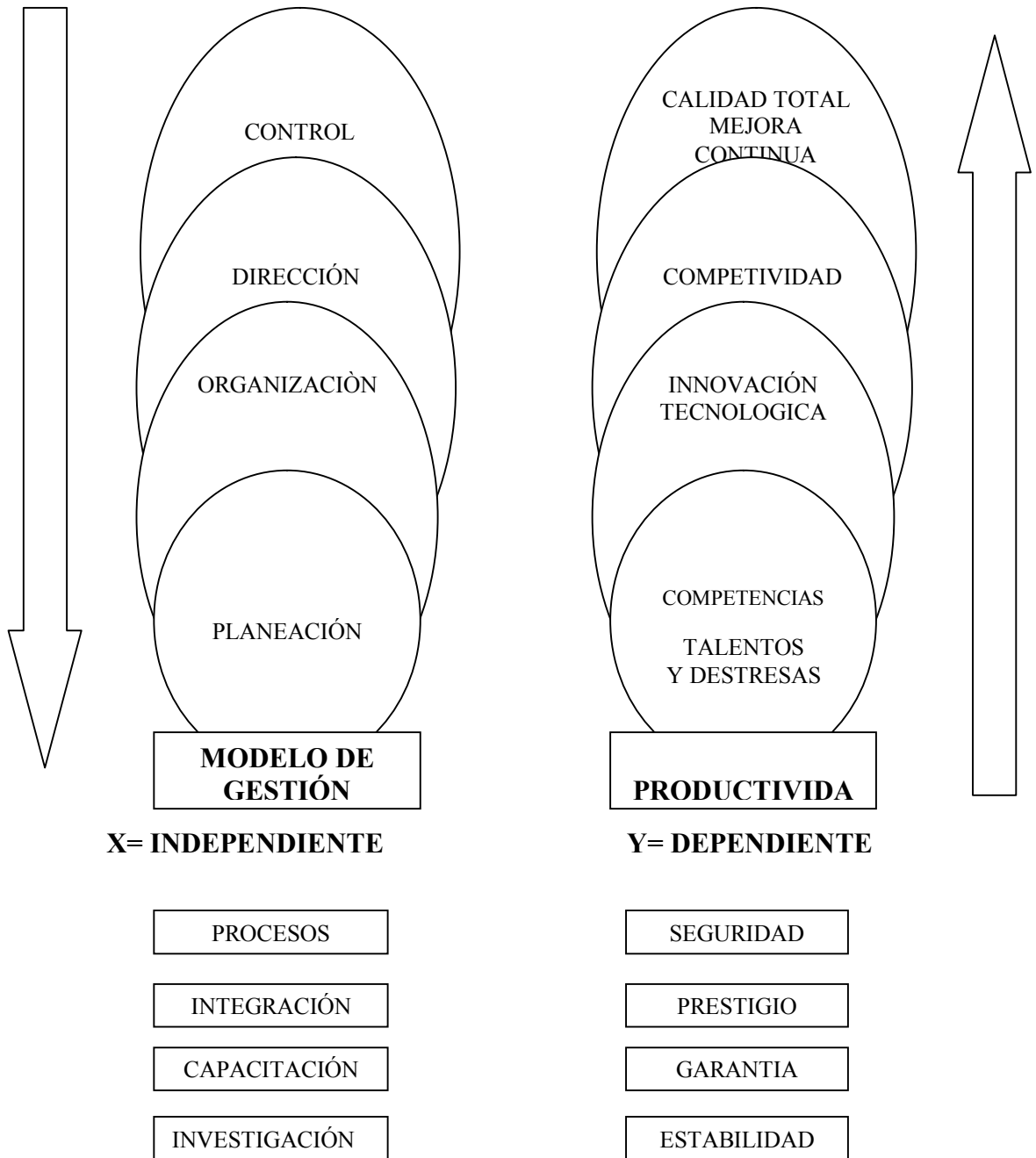
Utilizaremos este paradigma, ya que a través de él, podremos conceptualizar la variable independiente. Modelo de gestión y variable dependiente y su efecto en el nivel de productividad, sosteniendo así su prognosis como su justificación tanto teórico como práctico. Se plantea como alternativa el crecimiento del nivel de productividad con la implementación de un modelo de gestión que nos ayudara a tener lineamiento a todos los procesos.

Los planes de acción nos facilitan el buen manejo del plantel avícola, nos ayudaran a cumplir con los objetivos. El modelo de gestión nos ayudaran a regir normas que consideren más convenientes para alcanzar los niveles adecuados de calidad, cuyo fin, en general, es aumentar la productividad de la empresa y por lo tanto evitar pérdidas económicas.



## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Gráfico 1: Categorías fundamentales



Fuente: Propia  
Elaborado por: René Rodríguez

### **2.4.1 Control**

Según **BURT K.** El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Para **GEORGE R.** Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Según **HENRY FAYOL** Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

#### **Elementos del concepto**

**Relación con lo planeado.** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación.

**Medición.** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

**Detectar desviaciones.** Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

**Establecer medidas correctivas.** El objeto del control es prever y corregir los errores.

## **Importancia del Control**

- Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

### **2.4.1.1 Principios del Control**

1. Equilibrio. A cada grupo o delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente.
2. De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
3. De la oportunidad. El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
4. De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
5. Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.
6. De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
7. De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Una persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

### **2.4.1.2 Etapas del Control**

#### **Establecimiento de estándares**

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la organización.

#### **Tipos de estándares:**

##### **En cuanto al método**

- ✓ Estadísticos
- ✓ Por apreciación
- ✓ Técnicamente elaborados

##### **Cuantitativos**

- ✓ Físicos
- ✓ De costo
- ✓ De capital
- ✓ De ingreso
- ✓ de programas

##### **Cualitativos.**

1. Evaluación de la actuación
2. Curvas de comportamiento
3. Perfiles

##### **Medición de resultados**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por lo tanto la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medición apropiadas, y fluida ya que debe estar en los canales adecuados de comunicación.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

### **Corrección**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

El tomar acción correctiva es una función de carácter ejecutivo, no obstante antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación.

### **Retroalimentación**

Esta etapa es básica en el proceso de control, ya que a través del proceso de retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/control/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control/)

### **2.4.2 Dirección**

Para **OCEANO/CENTRUM (2007, p.254)** Función desempeñada o grupo encargado del estudio, análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización para la cual trabajan.

Dirección es asignar, coordinar y movilizar los recursos con los que cuenta cualquier actividad organizada. Es combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible a conseguir los objetivos; ha de dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la empresa. (Administración de Empresas y Organización-de la Producción)

#### **2.4.2.1 Las funciones clásicas del proceso directivo son:**

- a) Planificar que consiste en decidir por anticipado que se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a arbitrarse para alcanzarlo. Se materializa en planes de muy distinto tipo, desde los que tratan de prefijar la situación futura de la empresa en los próximos veinte años, hasta los que determinan la cantidad exacta de tipos de productos concretos que va a elaborar una fábrica en la próxima semana.
- b) Organizar consiste en diseñar la estructura organizativa, esto es, el patrón más estable de relaciones entre los miembros de la empresa. Su expresión más sencilla pero incompleta es el organigrama.
- c) La Dirección de Recursos Humanos que pretende integrar dentro de esta estructura a los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada, hacia el logro de los objetivos de su organización o unidad. Para ello debe ocuparse del reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos. Ahora bien, la empresa no puede confiar en que sus miembros se comporten voluntariamente de la forma adecuada. El diseño de un sistema de recompensas adecuado es un primer paso para tratar de armonizar los intereses de unos y otros; también será necesario influir en el comportamiento de otros, es decir, ejercer el liderazgo.
- d) Controlar. Con el control se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso

contrario, tomar medidas. Es por tanto un complemento a la planificación, por cuanto pretende garantizar que aquello que nos comprometimos a hacer de antemano se vaya cumpliendo y, en caso de no ser así, que se realicen las correcciones oportunas para hacer que los hechos se adecuen a los planes.

**Grafico 2: Las funciones directivas**



Fuente: Libro electrónico

Elaborado por: José Moyano Fuentes

En resumen, mediante el proceso de planificación se fijan los objetivos y medios para alcanzarlos, información que es imprescindible para diseñar la estructura organizativa capaz de llevarlos a cabo (organización) y seleccionar y motivar al personal adecuado (dirección de recursos humanos). Por último, el control verifica el grado de cumplimiento de los planes e identifica a los responsables gracias a su conocimiento de la estructura organizativa.

El trabajo directivo adopta una amplia gama de facetas y requiere, por tanto, de habilidades y conocimientos de muy diversa índole. En concreto, podemos distinguir tres grandes tipos de destrezas:

1. **Técnicas.** Los directivos deben poseer conocimientos técnicos, esto es, habilidad para manejar métodos y técnicas, como la interpretación de un balance, métodos de programación de la producción, el análisis de inversiones, etc.

2. **Interpersonales.** Necesitan también conocimientos humanos, pues el directivo debe dedicar mucho tiempo a interactuar con otras personas, para motivarlas, para explicarles que se espera de ellas, cómo pueden contribuir a mejorar los resultados de la empresa.

3. **Conceptuales.** Es decir capacidad para concebir la organización como un todo, así como su relación con el entorno. Así deben ser capaces de analizar un problema complejo, identificar sus elementos más importantes, así como las interacciones que existan entre ellos; necesitan, pues, de una visión a largo plazo y con capacidad integradora.

**Sistema de control.-** Sistemas formales de establecimientos, supervisión, evaluación y retroalimentación de metas, que proporcionan información a los administradores sobre que tan bien están funcionando la estrategia y la estructura de la organización.

**Control previo.-** Control que permite a los administradores anticiparse a los problemas antes de que surjan.

**Control concurrente.-** Control que ofrece a los administradores una retroalimentación inmediata sobre la eficiencia con que se transforma los insumos en resultados, de manera que se pueda corregir los problemas conforme van surgiendo.

**Control por retroalimentación.-** Control que ofrece información a los administradores sobre las reacciones de los consumidores a los bienes y servicios, de manera que puedan tomar acciones correctivas, si son necesarias.

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.



### **2.4.2.2 Importancia de la Dirección**

La dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración. El pequeño empresario es un líder en su empresa. Debe ser una persona motivadora, curiosa, enérgica y debe reunir todas las energías y recursos para superar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, debe tener la habilidad para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones, realizando las órdenes que se emitan.

El líder de la empresa debe emplear la dirección para identificar las aptitudes y motivaciones del personal y así brindar incentivos adecuados.

### **2.4.2.3 Elementos Importantes para la Dirección**

#### **Motivación**

La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, consciente de que está obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo está contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como al logro de los objetivos de la empresa.

#### **Comunicación**

Una buena comunicación, es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas, para lograr confianza y entendimiento mutuo y/o buenas relaciones humanas.

En la empresa, la información que se transmite entre los miembros del equipo de trabajo debe ser clara y comprensible para que las actividades se realicen efectivamente.

## **Liderazgo**

Liderazgo es la relación en la cual una persona (el líder), influye en otros (los empleados), para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las ÁREAS de la empresa, necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Por lo tanto, el líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y deseo de trabajar.

### **2.4.2.4 Aspectos Fundamentales del Proceso de Dirección**

Como lineamientos de la dirección están:

1. Coordinar las actividades de la empresa de manera que se desarrollen armónica y eficientemente;
2. Definir claramente las tareas de los empleados;
3. Desarrollar un eficiente proceso de selección de personal;
4. Mantener una comunicación eficaz con los empleados;
5. Fomentar interés, iniciativa y participación en el personal;
6. Mantener la disciplina en el grupo de trabajo;
7. Remunerar equitativamente al personal.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/direccion.htm>

### **2.4.3 Organización**

Según **GARETH (2008, p.2)** “Es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas”.

Según **GUERRA A.** la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de

un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".

Para **OCEANO/CENTRUM (2007, p.)** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñados para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente los programas que tales políticas inspiran.

Para **Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos**, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"

#### **2.4.3.1 Tipos de estructuras organizativas.**

Para **MOYANO J. y BRUQUE S. (2003, P.143)** Básicamente se pueden distinguir 4 estructuras básicas: simple, funcional, divisional y matricial. A continuación pasamos a describir cada una de ellas:

1. **La estructura simple:** realmente no es una estructura formal. Es el tipo de organización de muchas pequeñas empresas, donde la dirección coincide con la propiedad. Se caracterizan porque tienen bajos niveles de formalización (grado en que las reglas, procedimientos y comunicaciones son escritos, etc.) y la autoridad está en manos de una sola persona que coincide con el empresario.

- **Ventajas de esta estructura:** simplicidad, flexibilidad y bajo coste de funcionamiento.

- **Inconvenientes:** empresa y empresario están unidos, esto plantea problemas de perpetuación de la empresa bien sea por falta de sucesores o porque los sucesores no reúnen la calidad esperada.

Por otra parte, en este tipo de estructuras el empresario individual suele asumir de forma personal gran parte del riesgo en que incurre por su actividad empresarial. Igualmente no existe posibilidad de especialización en las distintas funciones de la gestión empresarial.

**2. Estructura funcional:** Consiste en realizar la división organizacional teniendo en cuenta los distintos inputs que se utilizan en el funcionamiento de la empresa. Esos inputs son los procesos o funciones como producción, marketing, finanzas o I+D. Esta división hace que ninguna parte de la empresa pueda existir independientemente del resto.

- **Ventajas:** Especialización de las actividades que promueve. Esto permite emplear con eficiencia los recursos limitados, fomentar el perfeccionamiento de los expertos en cada materia y asignar las responsabilidades a cada uno.

Al ser una agrupación centralizada facilita el control por parte del órgano superior.

- **Inconvenientes:** Cada departamento puede acabar dedicándose en exclusiva a sus objetivos particulares y desatender los de la empresa. La organización funcional fomenta la cooperación dentro de cada departamento pero dificulta la coordinación entre departamentos distintos. Esto se hace especialmente perjudicial en entornos económicos turbulentos, como el actual, en el que se hace necesaria una fuerte coordinación entre las distintas funciones de la empresa al objeto de aunar esfuerzos y aumentar la flexibilidad de la organización respondiendo de forma rápida y eficaz a los cambios, amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

**3. La estructura divisional.** Se construye de acuerdo a los outputs (productos o servicios), clientes, zonas geográficas o mercados.

Esta estructura está formada por unidades autónomas o divisiones que agrupan las tareas relacionadas con un propósito determinado. Hay una oficina central que se encarga de orientar las líneas generales de actuación de la corporación, mientras que cada división se encarga de implementar tales líneas de acción en su propio ámbito de actuación.

- **Ventajas:** permite concentrar los esfuerzos de cada unidad en un producto o mercado concreto, es la estructura adecuada para aquellas empresas con producción diversificada o que atienden mercados dispares. Facilita también la evaluación posterior de los resultados de la división y la contribución a ésta de los resultados globales de la empresa.

- **Inconvenientes:** fomenta la duplicación y el despilfarro de recursos.

Tampoco incentiva la cooperación entre las unidades, llegándose a veces a competir abiertamente las distintas divisiones de la empresa entre sí.

4.- **La estructura matricial.** Pretende ajustar la estructura de la empresa a las necesidades que imponen los cambios del entorno, especialmente en las áreas de investigación y desarrollo y de nuevos productos. Se trata de una estructura en la que los especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos.

De esta estructura se deriva la existencia de una doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones del director del proyecto (autoridad horizontal), pero además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja (autoridad vertical). Con objeto de evitar los posibles problemas derivados de la existencia de dos superiores, generalmente, el director del proyecto tiene una autoridad bastante considerable en todo lo concerniente al propio proyecto y suele responder ante el director general.

El calificativo de "matricial" se deriva del cruce entre el flujo de autoridad-responsabilidad horizontal del proyecto y los flujos verticales derivados de la tradicional estructura funcional. Así, en el organigrama de la siguiente figura, los miembros del grupo de finanzas del proyecto B responden ante la dirección de finanzas y ante el director de ese proyecto. Por otra parte puede combinar departamentos funcionales y divisionales (divisiones geográficas o de productos).

#### **2.4.3.2 Departamentalización**

A medida que una empresa va adquiriendo dimensión, la necesidad de agrupar sus actividades y empleados según algún criterio se va haciendo imperiosa. Llega un momento en que el jefe debe distribuir parte de sus funciones y ello le obliga a separar obligaciones y personas.

La departamentalización es el proceso de asociar a los miembros de una organización en función de un criterio relevante para su actuación. Así surgen las llamadas unidades organizativas o departamentos. Los organigramas son gráficos en los que se representan los departamentos y las relaciones que existen entre ellos. Los principales tipos de departamentalización que se aplican en la práctica son<sup>25</sup>:

**1. Departamentalización por funciones:** La agrupación de los distintos miembros de la organización será en función de las funciones desarrolladas en cada departamento, así en una empresa estándar tendríamos el área de marketing, de producción o de financiación, aunque por supuesto no siempre encontramos estos tres departamentos, sino que dependiendo del sector de actividad y de las características de la empresa podremos tener otras divisiones. El trabajo de cada unidad organizativa puede subdividirse, a su vez, en otras unidades. Por ejemplo, dentro del departamento de marketing pueden encontrarse el departamento de investigación de mercados, el de publicidad y el de promoción, etc.

2. **Departamentalización por territorios:** La división geográfica o territorial del trabajo es frecuente en los departamentos de marketing. Es aconsejable cuando la empresa realiza su actividad en territorios heterogéneos entre sí.
3. **Departamentalización por productos:** Las empresas que elaboran productos muy diferentes o distintas clases de productos se dividen en muchas ocasiones creando un departamento para cada producto o tipo de productos.
4. **Departamentalización por procesos:** En el área de fabricación es frecuente la división del trabajo en varias fases de las que se encarga un departamento distinto.
5. **Departamentalización por clientes o por canales de distribución.** En algunas empresas y en algunos departamentos, como el de distribución, es frecuente que la departamentalización se realice en función de los diversos tipos de clientes que tienen y de los intermediarios que utilizan. Por ejemplo una empresa de bebidas puede tener un departamento de ventas dedicado a hostelería y otro dedicado a la venta en hipermercados y grandes superficies.

#### **2.4.4 Planeación**

Según **PONCE A.** La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Para **FERNANDEZ J.** Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Según **SCANLAN B.** Es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Según **SISK H. y SVERDLIK M.** Es Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

#### **2.4.4.1 Elementos Del Concepto de Planeación**

**Objetivo:** resultados deseados.

**Cursos alternos de acción:** diversos caminos, formas de acción o estrategias.

**Elección:** determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.

**Futuro:** prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

#### **2.4.4.2 Importancia de la Planeación**

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.

Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.



Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

#### **2.4.4.3 Principios de la Planeación**

**Factibilidad:** debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

**Objetividad y cuantificación:** basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

**Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

**Unidad:** todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

**Del cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

#### **2.4.4.4 Pasos de la Planeación**

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:

- El mercado
- La competencia
- Lo que desean los clientes

- Nuestras fuerzas
  - Nuestras debilidades
2. Establecimiento de objetivos y metas:
- Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.
3. Consideración de las premisas de planeación:
- En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.
4. Identificación alternativas:
- Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.
5. Comparación de alternativas:
- Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
6. Elección de una alternativa:
- Selección del curso de acción a seguir.
7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:
- Comprar equipo
  - Comprar materiales
  - Contratar trabajadores
  - Desarrollar un nuevo producto
8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:
- Volumen y precio de ventas
  - Gastos de operación necesarios para los planes
  - Gastos para equipos de capital.

- Etapas de la Planeación
- Misión o Propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Definir que es la organización y lo que aspira a ser.

- Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

## **Objetivos**

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

### **Características:**

- Deben establecerse a un tiempo específico.
- Se determinan cuantitativamente.
- Lineamientos:
- Deben de asentarse por escrito.
- No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué)

## **Políticas**

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal

### **2.4.5 Modelo de Gestión**

El concepto de **Gestión**, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la **acción y al efecto de gestionar o de administrar**. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Por lo tanto, un **Modelo de Gestión** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los Modelos de Gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la Administración Pública.

Modelo de Gestión es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/> 23/02/2010

### **2.4.5.1 Gestión de Calidad**

Para SEVILLA (2004, p.) Integrar y clarificar que se hace para alcanzar ciertos estándares de calidad mediante la implementación, desarrollo y Mejora Continua. De acuerdo al tipo de organización, sus necesidades y relaciones tanto con los clientes como con proveedores y otros grupos de interés, se crea un Sistema de Gestión de Calidad como un método de trabajo que apoyado en cierta estructura organizativa permite asegurar que se cumple los requisitos especificados.

#### **Manual de Calidad**

- Descripción de la empresa, políticas de calidad, objetivos de calidad y directrices generales del sistema.
- Que se desea hacer, quien hace que, en coordinación con quien, con que recursos se diseña, implanta, desarrolla y mejora el SGC.

#### **Procedimientos e instrucciones técnicas**

- Metodología utilizada para poner en práctica, mantener y mejorar el SGC enunciado en el manual.
- Procedimientos exigidos por las normas
- Procedimientos e instrumentaciones técnicas que la empresa/organización estime oportunos.

#### **Registros y otros documentos**

- Documentos que completan y prueban lo que están haciendo en la empresa y los niveles de calidad alcanzados.

#### 2.4.5.2 Gestión de Operaciones

Para **OCEANO/CENTRUM (2007, p.374)** Proceso de dirigir la interacción de programas y proyectos en cada área de actividad, midiendo y evaluando resultados, y comprobando los resultados con los objetivos.

Cualquier forma de actividad que añade valor a bienes o servicios, incluyendo creación, transporte y almacenamiento hasta su uso.

#### **Factores que determinan la capacidad de producción**

Para **MOYANO J. y BRUQUE S. (2003, P.243)** los factores que determinan la capacidad de producción son:

- **Instalaciones.** La dimensión y previsión para expansión, así como los costes de transporte, distancia al mercado, oferta de mano de obra, fuentes de energía, etc. afectan directamente a la capacidad presente y futura de la planta.
  
- **Productos.** La estandarización de los componentes, la duración de la serie y la uniformidad de los productos favorecen la producción a gran escala y por tanto la capacidad de las plantas. Una producción muy diversificada que requiere procesos diferentes condiciona el crecimiento de las instalaciones en el mismo lugar físico.
  
- **Proceso.** Un proceso bajo control estadístico permitirá una mayor tasa de salida de productos de buena calidad, que en otro caso habría que reprocesar. A su vez, los procesos rígidos permiten un mayor volumen de producción que los procesos flexibles.
  
- **Trabajadores.** La cualificación de los trabajadores, el período de aprendizaje, la rotación en los puestos, así como la motivación también incide en la capacidad.
  
- **Factores de producción.** La política de inventarios y la calidad deseada para los productos afectan a la capacidad de la planta. No es lo mismo fabricar productos con

una elevada calidad de diseño dirigido a segmentos de elevado poder adquisitivo, que fabricar productos con un diseño estándar dirigido al mercado de masas.

- **Fuerzas externas.** Las políticas gubernamentales, las leyes que regulan las actividades de los trabajadores, la legislación medioambiental, los cambios en las necesidades del mercado, el nivel de ingresos y la concentración de los clientes condicionan asimismo la capacidad.

#### **2.4.5.3 Ciclo de Deming (PDCA) como un Modelo de Gestión**

**PLAN.** Planifique antes del cambio. Analice y prediga los resultados.

**HÁGALO.** Ejecute el plan, tomando medidas pequeñas en condiciones económicas controladas.

**ESTUDIO (inspección).** Estudie los resultados.

**ACTO.** Tome la acción para estandarizar o para mejorar el proceso.

**PLANIFICAR.** Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en que forma se llevará a cabo.

Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

- 1. Definir el/los objetivo/os.** Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto:  
¿Qué vamos a hacer? ¿Por qué lo vamos a hacer? ¿Qué queremos lograr? ¿Hasta dónde queremos llegar? Luego pasamos a.
- 2. Recopilar los datos.** Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas? ¿Quiénes están involucrados en el asunto? ¿Qué datos son necesarios? ¿Cómo los obtenemos? ¿Dónde los buscamos? ¿Qué vamos a medir y con qué? ¿A quién vamos a consultar?

**3. Elaborar el diagnóstico.** Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué? Ahora estamos en condiciones de elegir un Plan de Acción.

**4. Elaborar pronósticos.** Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios? ¿Debemos hacer pruebas previas? ¿Debemos consultar a especialistas? ¿Es necesario definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor.

**5. Planificar los cambios.** Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará?

Si bien los cuatro pasos son igual de importantes, el éxito de todos ellos va a depender en gran parte de la planificación previa que realicemos. Creo que es fundamental dedicarle todo el tiempo necesario a planificar, pero sin caer en el error de “sólo planificar”. No hay que perder nunca de vista que la meta es lograr el objetivo y eso sólo se consigue “haciendo” y “finalizando”.

Podemos decir que en el paso “planificar” se relaciona la eficacia.

Buenos, ¿y qué es lo que vamos a planificar?

En esencia los recursos y controles necesarios para lograr el objetivo, y algún otro aspecto que detallamos a continuación:

- **Personas:** No solo que personas físicas necesitamos para lograr el objetivo, sino también qué conocimientos necesitan, como vamos a comprobar que los tienen y en caso de no tenerlos como vamos formarles, quién se va a encargar. Conoce todo el personal que participa en el proceso la importancia de su trabajo para lograr el objetivo, remamos todos en el mismo barco hacia la misma dirección.



- **Materiales:** Qué materia prima necesitamos para lograr el objetivo, quién la va comprar, quién la va a suministrar, cuando la vamos a necesitar, qué vías alternativas tenemos en caso de que el suministrador principal falle. Qué otros suministros auxiliares podemos necesitar.
- **Herramientas:** Qué máquinas necesitamos, no solo a nivel de producción, sino también de software, API'S, etc. Qué ocurre si se produce un fallo, quién se encarga del mantenimiento y de las averías.
- **Infraestructura:** Dónde lo vamos a realizar, necesitamos una nave, una oficina, necesitamos un sistema de comunicaciones por carretera especial, hay que enviar el material en barco... Necesitamos una cantidad de luz necesaria en el puesto de trabajo, hay que hacerlo al aire libre...
- **Método:** Cómo lo vamos a realizar, cuál es el procedimiento, qué instrucciones técnicas necesito. Son necesarios planos de montaje, etc. Estamos sujetos a alguna reglamentación oficial. Cómo actuar ante un problema.
- **Medición:** Qué sistema de medición vamos a implementar para medir la evolución del objetivo, quién lo va a medir, quién lo va a revisar, con qué periodicidad, cómo se van a comunicar los resultados. Cómo vamos a medir la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.
- **Otros procesos relacionados:** Quién es nuestro proveedor interno/externo, le hemos transmitido nuestras necesidades. Quién es nuestro cliente interno/externo, conocemos sus necesidades.

También es interesante, siempre que sea posible, considerar otros aspectos, como por ejemplo, tener controlados o por lo menos identificados que posibles riesgos tenemos, un “plan b”, etc.

Si nos damos cuenta lo que estamos haciendo es un “plan de acción”

## **Hacer**

Llega el momento de hacer, pero no de hacer lo que creamos conveniente o lo que nos gustaría, es el momento de ejecutar lo que hemos planificado que vamos a hacer.

Este paso lo relacionamos con la “eficiencia”, en función del desempeño de cada persona optimizaremos recursos.

Con una buena planificación es más probable “hacerlo bien a la primera” Esto significa hacer, aplicar lo que se ha determinado en el plan. Para ello, se deben preparar varios “Test” o pruebas, indicando como deben desarrollarse, y explicarlo a las personas que hayan de llevarlos a cabo.

La fase Do incluye: Formación del personal que deba aplicar las soluciones propuestas.

Verificación de la aplicación de las medidas correctivas definidas en el plan.

Introducción de modificaciones si no ha sido positivo el resultado de las medidas correctivas.

Anotación del trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos.

La formación del personal es necesaria para una adecuada comprensión y familiarización con las medidas correctivas que se hayan definido.

El paso siguiente consiste en aplicar las medidas correctivas en la forma señalada y verificar si tales medidas se aplican de la forma definida.

## **Comprobar Verificar**

En este paso y de forma periódica evaluamos los datos de control planificados y recogidos en la fase de “Hacer”, previamente trasladados al sistema o sistemas de control definidos previamente (Cuadro de Mando, Autocontrol, Auditoría Interna...).

En este punto detectaremos las desviaciones hacia la consecución de los objetivos. Es el momento de poner soluciones, de corregir estas desviaciones, pero desde un punto de vista constructivo, trabajando en equipo, aportando, no buscando culpables.

Este punto está relacionado con las acciones correctivas

Pero también vamos a obtener información sobre posibles riesgos y tendencias, es el momento de actuar para que no ocurra lo que no queremos, es el momento de las acciones preventivas.

Y finalmente obtendremos otra información muy valiosa, sabremos cuales son nuestros puntos fuertes y que opina nuestros clientes.

Es el momento de registrar toda esta información para reforzar conductas y obtener inputs para la mejora que se detalla en el punto siguiente.

Y fundamental, hay que comunicar a todo el personal implicado los resultados tanto positivos como negativos. “No puedo mejorar si no se que estoy haciendo algo de forma incorrecta”.

## **Actuar**

Llegados a este punto podemos decir que tenemos el proceso controlado.

Este es el punto de la mejora, el punto que más **valor añadido** aporta.

Es el momento de evaluar, de revisar, de optimizar, de aplicar lo aprendido.

Asociamos este paso con las acciones de mejora y la siguiente planificación.

## **¿Y ahora qué?**

Una vez hemos dado la primera vuelta, volvemos a empezar el ciclo, es decir, volvemos a planificar, pero con un matiz, hemos adquirido experiencia, sabemos donde hemos fallado y como lo hemos corregido, conocemos nuestros puntos fuertes y la opinión del cliente, los recursos pueden haber cambiado, puede existir una nueva tecnología, etc.

## **¿Hasta cuándo?**

Siempre, continuamente, hacia la Calidad Total, hacia la excelencia.

La fase **Actuar** sirve para normalizar la solución y establecer las condiciones que permiten mantenerlo.

Dos situaciones pueden darse:

- Se ha alcanzado el objetivo
- No se ha alcanzado el objetivo

Fase Actuar .Situación positiva Se ha alcanzado el objetivo

- No modificar la situación y normalizar las medidas correctivas, modificaciones aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos).
- Ampliar la comprensión y la formación.
- Verificar si las medidas correctivas normalizadas se aplican correctamente y si resultan eficaces.
- Continuar operando en la forma establecida.

Fase Actuar. Situación negativa. No se ha alcanzado el objetivo.

- Examinar todo el ciclo desarrollado para identificar errores.
- Empezar un nuevo ciclo PDCA

#### **2.4.6 Productividad**

Dice **BAIN D. (1987, p. 2)** Productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{produccion}}{\text{insumos}}$$

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{produccion}}{\text{insumos}} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

El concepto de producción implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con

muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, por ejemplo, producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes.

Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de materiales y el porcentaje de utilización del volumen, la disponibilidad y la capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí tienen un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se disponen.

$$\text{Produccion} = \frac{\text{produccion tota}}{\text{insumo total}} = \frac{\text{resultados totales logrados}}{\text{recursos totales consumidos}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{e icipencia}}$$

La producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad. No son términos extrañamente equivalentes. La mayoría asocian el concepto de productividad con el de producción, debido a que a que la productividad es algo más visible, tangible y medible en esta actividad.

#### **2.4.6.1 Importancia de incrementar la productividad**

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El futuro pastel económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cual a cada uno de nosotros nos tocara un pedazo más grande del mismo.

Desde el punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios solo significaran una mayor inflación. Un constante aumento de la productividad es la única forma como cualquier país puede solucionar problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal el aumento en la productividad es la esencia para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

**La Productividad.**- Es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad> 23/02/2010

Para **ROGER G. y MCGRAW H. (2003, p. 533)** "Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora o también se tiene que Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora"

**HAROLD K. HEINZ W. MC GRAW H. (2003, p.13)** "Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad."

"La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. Esto redonda en un costo bajo que permite precios más bajos (importante para las Organizaciones Mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social)."

Para **SUMANTH D. (2001, p. 5)** estos conceptos de productividad.

**Productividad Parcial.-** es la proporción que viene de un resultado a una clase de insumos, por ejemplo, el resultado por hora-hombre (medida de la productividad de la mano de obra) es un concepto parcial de productividad, también lo es por tonelada de material (proporción de productividad de los materiales) por interés generado por dólar de capital (proporción de productividad por capital).

**Factor de Productividad Total.-** Es la proporción entre el resultado neto y la suma de los insumos por mano de obra y capital. En este caso, el resultado neto también se conoce como resultado de valor agregado. En esta proporción, solo consideramos implícitamente los factores de insumo de capital y la mano de obra en el denominador.

**Productividad Total.-** Es la proporción entre el resultado total y la suma de todos los factores de insumo. Es una medida holística que considera el impacto asociado y simultaneo de todos los recursos de los insumos de en la producción como fuerza de trabajo, materiales, maquinas, capital, energía, etc. Esta medición a merecido mucha atención durante los últimos diez años, lo cual se evidencia a través de innumerables monografías y estudios de casos.

**Índice de la Productividad Total Global.-** Es el índice de la productividad total, multiplicado por el índice del factor intangible. Es la forma de medición más elaborada; extiende la medida de productividad total para incluir factores cualitativos definidos por el usuario, tanto como sean de interés para la empresa, desde calidad del producto y

calidad del proceso, hasta el porcentaje de participación de mercado, actitudes de la comunidad, cumplimiento de promesas de entrega, etc.

## **2.4.7 Competencias, Destrezas**

### **2.4.7.1 Competencias**

Una **competencia** (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de **atributos** que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Las competencias como conjuntos de atributos son propias de los inicios de este enfoque. Hoy día se tienen concepciones más integrales y transformadoras de las competencias. Una de las propuestas es la del enfoque socioformativo, que plantea que una competencia es una actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (García Fraile et al, 2009; Tobón, 2010).

### **Las competencias en las organizaciones**

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano.

Las competencias en las organizaciones hay que abordarlas de acuerdo con las metas organizacionales, los retos del contexto y las potencialidades de las personas. El mejor



modelo es el de los niveles de dominio, que consiste en abordar las competencias por niveles, de acuerdo con los procesos organizacionales más que con los puestos, para lo cual se tienen cuatro niveles: nivel inicial - receptivo, nivel básico, nivel autónomo y nivel estratégico. Una competencia tiene que ver con un nivel de exigencia profesional o laboral que la valida como tal. y como este nivel de exigencia esta en continuo cambio, la naturaleza misma de la competencia varía y se ajusta a ese patrón de exigencia (productividad)

#### **2.4.7.2 Destrezas.**

La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad. María presenta una enorme destreza a la hora de la realización de deportes acuáticos, los años dedicados a la práctica de la natación la han ayudado muchísimo.

Especialmente, la destreza está vinculada a trabajos físicos o manuales.

Por tanto, la destreza física resulta ser una pieza fundamental en la formación del deportista y también una cuestión imprescindible a la hora de querer conseguir un rendimiento óptimo en la competición que se quiera participar.

Una buena preparación física repercutirá de manera positiva en las cualidades técnicas y tácticas de la práctica de cualquier deporte.

La destreza en combinación con la preparación física y con los ejercicios físicos hará que el deportista desarrolle una serie de cualidades motrices tales como la resistencia, coordinación, agilidad, flexibilidad, fuerza, velocidad y relajación.

El deportista bien preparado físicamente es fácil de reconocer porque principalmente se destacará por una coordinación motriz impecable, resistencia a la fatiga física y la presentación de reservas energéticas.

<http://www.definicionabc.com/deporte/destreza.php>

#### **2.4.8 Innovación Tecnológica**

Es la adaptación continua de las empresas a este entorno de cambios incesantes y cada vez más rápida, a fin de renovar sus ofertas, buscando la diferenciación o ventaja que les permita seguir siendo competitiva. La innovación es la introducción de algo nuevo, (un producto, un servicio, un proceso de producción o comercialización, una nueva estructura organizativa), con éxito en el mercado, directa o indirectamente.

Para **OCEANO CENTRUM (2007, p.413)** Cambio en la tecnología disponible, por el que puede producirse el mismo volumen de producción con menos cantidad del menos uno de los factores de producción necesarios, dejando el resto constante.

El conjunto de actividades, inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea de forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización. **(Pavón y Goodman).**

El francés **Andre Piatier** define la innovación con “una idea transformada en algo vendido o usado” de forma analógica se expresa el americano Sherman Gee cuando afirma que “La innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”

En el manual de Oslo de la OCDE se afirma que las innovaciones tecnológicas hacen referencia tanto a los productos como a los procesos, así como a las modificaciones tecnológicas que se llevan a término en ellos. No se considera innovaciones hasta que se haya introducido el producto en el mercado o hasta que sea implantado en el proceso la idea nueva o la nueva manera de hacer.

#### **2.4.8.1 Proceso de Innovación Tecnológica**

Para **FERNÁNDEZ E. (2005, p. 148)** sobre los procesos de innovación tecnológica argumenta:

No existe un único modelo explicativo del proceso innovador. El punto de vista tradicional considera la innovación como un proceso lineal, susceptible de planificación, programación y control, que puede desagregarse en actividades independientes para simplificar su gestión. Este proceso lo activa la ciencia, cuyo resultado se obtiene de la investigación básica. A continuación se lleva a cabo las actividades de investigación aplicada, desarrollo, producción y comercialización. La idea de linealidad del proceso está igualmente implícita en la distinción entre innovaciones basadas en el tirón de la demanda o en el empuje de la tecnología.

Una empresa puede seguir dos orientaciones diferentes para generar innovaciones: el mercado y la tecnología. El tirón de la demanda se da cuando el mercado constituye la inspiración básica de la innovación. En este caso hay que producir todo lo que se puede vender. La empresa a de estudiar las necesidades de un mercado con objeto de satisfacer la demanda latente y, así, poder desarrollarse y crecer. El empuje de la tecnología prima el impulso de la ciencia. Según este planteamiento se puede vender todo lo que se puede producir. El punto de partida lo constituyen las oportunidades que aseguren el departamento I+D o a fines con objetos de aplicar las capacidades tecnológicas existentes o productos que se comercializaran en el mercado.

Para **PONTI F. y FERRAS X. (2009, p.4)** La innovación tecnológica es, sin duda, una de las formas de innovación más importantes para el desarrollo de una autentica economía del conocimiento. La innovación tecnológica, la puesta en valor de este conocimiento en un mercado abierto, desata la competencia por ocupar todos los economistas económicos del mismo. Además estimula la carrera tecnológica en las empresas, favorecidos al mismo tiempo por las administraciones públicas, con el objetivo de crear más y mejores empleos en campos en los cuales no existen todavía

ventajas comparativas de otros países; y apoyadas por los núcleos de generación de conocimiento original, como son las universidades.

La innovación basada en conocimiento, la innovación tecnológica, permite crear fuertes barreras de entrada si se consiguen mantener ese conocimiento en exclusividad, mediante mecanismos legales de protección de propiedad intelectual o mediante la mera acumulación superior de conocimiento en la organización; y eleva la productividad hasta la última frontera que permite la base tecnológica adoptada, cuando esta se aplica al proceso productivo.

#### **2.4.9 Competitividad**

Según **FEA GUGLIELMETTI U. (1993, p. 47)** “Competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin soluciones de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.

La capacidad estructural es función directa de sus principios estratégicos, del bagaje cognoscitivo de su factor humano y de su organización.

La continuidad en la generación de beneficios y de la empresa misma, es directamente proporcional a su dinamismo estructural.

El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca “manera de ser” dentro de un determinado contexto socioeconómico.

- La competitividad es una característica interna al sistema empresa.
- Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca.
- Una empresa tiene continuidad solo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.

Si estas son las condiciones básicas que definen la capacidad competitiva propia de la empresa, puesto que los resultados alcanzables están condicionados por el mercado en

el que se desarrolla la actividad, examinaremos también las situaciones en las que la empresa puede encontrarse respecto a dicho mercado:

**Empresa líder**, la que denomina un determinado mercado porque su capacidad de innovación es superior al nivel medio expresado por la competencia.

**Empresa competitiva**, la que mantiene sus parámetros vitales por arriba del nivel medio del mercado.

**Empresa en crisis**, la que sufre una insuficiencia coyuntural de capacidad competitiva.

**Empresa en estado agónico**, la que padece un deterioro estructural de sus funciones vitales.

#### **Factores que determinan la competitividad**

- La comunidad
- El empresario
- La fuerza de trabajo
- El capital

**La comunidad**, que ofrece las condiciones básicas para el desarrollo de la empresa y es, al mismo tiempo, codestinataria de los beneficios conseguidos.

**El empresario**, es el catalizador del proceso económico de la comunidad, que aporta su creatividad y capacidad de gestión al proceso productivo, transformando recursos en bienes y servicios.

**La fuerza de trabajo**, que confiere al producto el valor añadido activo de transformación.

**El capital**, que aportan los medios financieros e indispensables para la realización de la empresa y controla la fiabilidad de sus iniciativas.

**Para ser productivos:** Optimización de recursos productivos

- Excelencia de los recursos
- Nivel de calidad del proceso de transformación
- Calidad y cantidad del valor añadido
- Calidad del producto y minimización de coste de producción

**En función de los factores y parámetros la empresa es:**

- Líder
- Competitiva
- En crisis
- En estado agónico

#### **2.4.10 Calidad Total**

Según **BERNILLON A. (2000, p. 15)** calidad total es gestionar en toda la empresa, ella es un conjunto de principios, de métodos utilizados de estrategia global, intentando movilizar a toda la empresa a obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste.

#### **Principios**

La noción misma de Calidad Total implica un estado de espíritu y algunas reglas de comportamiento que son específicas. Hemos retenido hasta ahora de manera clásica cinco principios cuya aplicación es indispensable para el éxito de una gestión tal, y que son:

- La voluntad, la implicación, la ejemplaridad de la dirección.
- La adhesión de todo el personal.
- La mejora de la calidad para la prevención de las desventajas.

- La evaluación de la calidad.
- Los cinco ceros olímpicos: la excelencia en 1992.

### **La voluntad, la implicación, la ejemplaridad de la dirección.**

En efecto, este primer punto es importante: la decisión de implantar la calidad total es una decisión estratégica, quien pertenece a la dirección general de la empresa.

Estratégica, si, pero particular, ya que ello implica un verdadero cambio en el seno de la empresa. Este es el segundo punto: implantar la calidad total implica necesariamente una evolución de la cultura de empresa. Cambiar una cultura de empresa conlleva riesgos ya que significa transformar las costumbres, reconsiderar los sistemas, modificar algunos conocimientos.

Implantar la calidad total es una acción en profundidad que pide tiempo y paciencia. El tiempo es dinero, y hará falta ya que esta operación exige grandes inversiones en tiempo y formación.

### **La adhesión de todo el personal.**

Es difícil obtener una buena y eficaz coordinación en el seno de una empresa. Aquí hace falta una adhesión, en otras palabras, actuar de forma que todo el personal participe de todo el movimiento de calidad total (se declare de acuerdo con), y se asocie voluntariamente ya que es por un movimiento del conjunto que hará falta.

### **Mejora de Calidad para la prevención de las desventajas.**

Todo mundo conoce el proverbio “más vale prevenir que curar”: muchos lo aceptan pero pocos lo aplican. Se ha comprobado que si un defecto se detecta cuando esta a punto de salir de la fábrica, cuesta más caro. El coste es evidentemente función

importante del efecto inicial. Ocurre a menudo que se a de repasar toda la producción al detectar un cliente un fallo grave.

La prevención es actuar de manera que la difusión no llegue (para no ser tomados por sorpresa, como la fabula de la cigarra y la hormiga).

### **Evaluación de la Calidad.**

Esta evaluación de calidad se debe efectuar a partir de los siguientes grandes ejes:

- El establecimiento de indicadores asociados a la planificación estratégica de calidad (el equivalente a situaciones financieras, balances, previsiones, cuadros de financiación, etc.) se encuentran en el terreno de la calidad.
- La extensión de las evaluaciones de la calidad fuera de la producción y hacia otros servicios: marketing, administración, servicio comercial, servicio pos-venta
- La creación de medios de evaluación de las posibilidades de la calidad de los cuadros y la introducción de estas evaluaciones en el sistema de reconocimientos de meritos.
- La variación de las realizaciones efectivas respecto a las previstas.

### **Los cinco ceros olímpicos: la excelencia en 1992**

¿Cómo imaginarse una empresa donde hubiera cero de stock, cero errores, cero de papeleo inútil, cero de demora y cero de averías?

Los ceros olímpicos son para la calidad aquello que para los matemáticos es el infinito y no pueden por más que se tienda alcanzar este valor.

Para esto volvamos a recordar unas máximas:

- La Calidad es hacer bien el trabajo desde el principio y, por lo tanto, sin defectos
- La Calidad es reducir los costes inútiles: demasiado stock es un ejemplo de coste inútil
- La Calidad es preventiva: es, entre otras cosas, evitar las averías.



- La Calidad es responder a las necesidades de los clientes, por ejemplo, respetando las demoras
- La Calidad es administrar ópticamente. Hace falta pues una buena y rápida circulación de la información mediante procedimientos precisos, concisos y utilizables para todos los interesados, evitando de esta manera la redacción de papeles inútiles.

### **Compromiso con la Calidad**

El compromiso con la calidad comienza cuando el consejo para la calidad de alta gerencia revisa las evidencias y recomendaciones presentadas por el equipo de diseño. Hemos evaluado la situación actual, medida con el GMC, investigado las necesidades y los niveles de satisfacción de los clientes y hemos evaluado las actitudes de los empleados. Tenemos una idea de lo que debemos esperarse del viaje hacia la calidad; sabemos que debe hacerse una inversión, y hemos planeado la manera de enseñar la organización que se está acercando a una nueva estructura.

### **Planeación de Calidad**

**THOMAS H. (1996, p.40)** La planeación de la calidad es arte de establecer una visión corporativa (el sueño realizable de una alta gerencia) y centrar los recursos y energía de la organización en los pocos objetivos vitales que impulsaran mejor la empresa hacia su visión. La planeación de la calidad también requiere que la actividad empresarial este motivada por una visión constantemente actualizada y precisa sobre las necesidades de los clientes: que los productos y servicios suministrados por la empresa sean diseñados y despachados en forma tal que satisfagan las necesidades de los clientes, y que todos los procesos y sistemas de la empresa tengan como base la cortesía hacia el cliente.

Para **MARIÑO H. (1993,p16)** la **definición de** calidad total “Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera

permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida en la comunidad”

Esta concepción de la calidad total implica varias exigencias para la organización que la práctica:

- Mantenerla como filosofía empresarial de la organización
- Orientación hacia el cliente externo y cliente interno
- Liderazgo y compromiso gerencial
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo
- Compromiso de todas las personas, todas las funciones
- Respeto y desarrollo humano
- Participación activa
- Pensamiento estadístico
- La calidad es primero siempre
- Mentalidad estratégica
- Escuchar la voz de los mejores
- Responsabilidad social

## **2.5 HIPÓTESIS**

¿Un Modelo de Gestión elevará el nivel de productividad de la empresa Avícola Sánchez?

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

Variable Independiente

Modelo de Gestión

Variable Dependiente

Productividad

## **CAPITULO III**

### **3. MEDODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

Esta investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, porque a través de este paradigma podemos recolectar información sobre el problema de estudio, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas. Además nos ayuda a comprender e identificar el problema así como la variable independiente y dependiente, sus causas y efectos mediante el análisis de la información, lo cual nos ayuda a plantear una posible solución.

#### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de este estudio se utilizó una investigación bibliográfica, ya que está constituyó un punto de partida para la realización de todo el proceso de investigación, lo mismo contribuyó a complementar conocimientos que me ayudó a implantar un

modelo de gestión, técnico a utilizar en la empresa. Para ello las fuentes fueron libros, revistas, documentos relacionados con el tema de investigación, direcciones electrónicas de Internet, etc.

También se utilizó la modalidad de campo porque se recurrirá a propios procedimientos e instrumentos para la recolección de datos, es decir se manejó básicamente la información obtenida a través de la observación, encuestas, entrevistas a todo el recurso humano que labora en la empresa y como no a los clientes existentes.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de este estudio se manejó la investigación exploratoria por que ha permitido plantear el problema de investigación, como la hipótesis y las posibles soluciones y nos ayuda a seleccionar la metodología que se utilizara en la investigación.

La investigación descriptiva nos permitió conocer las características del problema del estudio mismo, esto nos ayudara a relatar el mismo en un momento dado. Es decir, detallar como es y cómo se manifiesta, además nos permite identificar las características demográficas de las unidades a investigar tales como población, distribución de trabajo, niveles jerárquicos del recurso humano, y todo lo relacionado con la empresa.

Se utilizó también la investigación correlacionada porque nos permite medir el grado de relación que existe entre las dos variables en un contexto particular, o sea evalúa las avocaciones y no las causas del problema a investigar.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población considerada en nuestro tema de investigación son: Todas las personas que trabajan en la empresa desde la parte administrativa hasta la operativa, que cada una de ellas tienen sus funciones y nos pueden facilitar información requerida para el estudio del problema en la empresa Avícola Sánchez y que esta abarca con un número de 22 personas.

**Cuadro 1: POBLACIÓN Y MUESTRA**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Administrativo	3	100%
Directivo	4	100%
Operativo	15	100%
<b>TOTAL A ENCUESTAR</b>	<b>22</b>	

Fuente: Propia

Elaborado por: René Rodríguez

### **3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTESIS: Un modelo de gestión elevará el nivel de productividad de la empresa Avícola Sánchez

VARIABLE INDEPENDIENTE: Modelo de gestión

Cuadro 2: Operacionalización de Modelo de gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TECNICAS INSTRUMENTOS
<b>Modelo de Gestión</b> .- Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad o empresa	Esquema	Organigrama Funciones	Tiene un organigrama estructural adecuado la empresa?	Encuesta
	Marco de referencia	Reglas Normas	Todos los trabajadores tienen conocimiento de sus funciones laborales?  Tiene la empresa reglas claras para los trabajadores?	
	Administración	Dirigir Planear Controlar	Tiene la empresa reglas claras para los trabajadores?  La empresa tiene normas a seguir para la producción?  La dirección de la empresa esta a cargo de una sola persona?  Se planifica todas las actividades antes de su ejecución?  Existe un control adecuado de todas las labores del personal?	

Fuente: propia

Elaborado por: René Rodríguez

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTESIS: Un modelo de gestión elevará el nivel de productividad de la empresa Avícola Sánchez

VARIABLE DEPENDIENTE: Productividad

Cuadro 3: Operacionalización de productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>La Productividad.</b>- Es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción</p>	Producción	Elaboración de bienes o servicios	Los productos que tiene la empresa son aceptables en el mercado?	Encuesta
	Sistema productivo	Procesos Control	Los procesos de producción de la empresa son adecuados?  Se controla con frecuencia los procesos?	
	Recursos	Humanos Económicos Tecnológicos	Los trabajadores reciben capacitación constantemente?  La empresa cuenta con recursos económicos para sus inversiones?  La empresa a innovado su tecnología en los últimos años?	

Fuente: propia

Elaborado por: René Rodríguez

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la presente investigación utilizaremos las siguientes técnicas de investigación e instrumentos de recolección de investigación:

**Cuadro 4: TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTO- RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
1. INF. SECUNDARIA 1.1 Análisis de documentos 1.2 Fichaje	Libros de Modelos de Gestión Libros de Administración Libros de Procesos de Producción Tesis de grados Ficha bibliográfica
2. INF. PRIMARIA 2.1 Encuesta	Cuestionario

Fuente: propia

Elaborado por: René Rodríguez

Tipo de investigación: Información secundaria

Técnica de investigación: Bibliográfica

Instrumentos: Libros, revistas y documentos

Tipo de investigación: Información primaria

Técnica de investigación: Campo

Instrumentos: Encuestas, entrevistas



## PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El plan de recolección contempla estrategias metodológicas requeridas para el cumplimiento de los objetivos e hipótesis que coincidan en el enfoque cuali-cuantitativo se propone.

**Cuadro 5: PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para que?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿A que personas o sujetos?	A los empleados y propietarios de la empresa
3. ¿Sobre que aspectos?	Indicadores
4. ¿Quién?	El investigador y empresa
5. ¿Cuándo?	En el periodo de de Enero a Marzo del 2010
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Empresa Avícola Sánchez
7. ¿Cuántas veces?	Pruebas definitivas
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas
9. ¿Con que?	Con instrumentos como encuesta preconcebida
10. ¿En que situación?	En las instalaciones, oficinas y horas laborables de la empresa.

Fuente: propia

Elaborado por: René Rodríguez

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recopilada se lo ingresó manualmente en una hoja de resumen donde se registró cada una de las preguntas y cada respuesta para luego realizar su respectiva tabulación.

Para el procesamiento de la información obtenida se desarrolló en un software estadístico (SPSS) que nos ayudara en la tabulación y gráficas de resultados obtenidos de la encuesta realizada.

La interpretación y análisis de los datos se lo realizó en base a la información obtenida con el único fin de ayudarnos a la formulación de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE DATOS**

Después de la encuesta previa se puede decir que existe muchas falencias a nivel administrativo lo cual es necesario realizar algunos cambios.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Los datos a interpretar es la recolección de un total de 22 encuestas realizadas dentro de la empresa a el personal administrativo y al operacional, de la empresa Avícola Sánchez en la parroquia Cotaló cantón Pelileo.

### 1. Tiene un organigrama estructural adecuado la empresa?

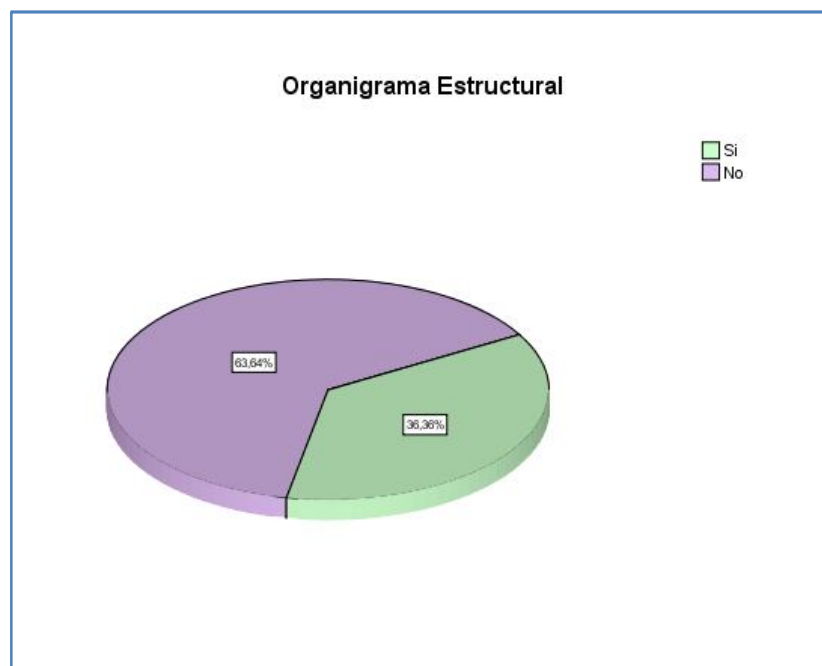
**Cuadro 6: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	36,4	36,4	36,4
	No	14	63,6	63,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Grafico 3: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** De un total de 22 personas encuestadas tenemos el siguiente resultado: que el 63.6 %, nos dice que la empresa no tiene bien estructurado un organigrama y solo un 36.4% que la empresa tiene un organigrama estructural. Esto nos refleja la mala estructura organizacional de la empresa lo cual se deberá realizar correctivos en la organización.

## 2. Se planifica todas las actividades antes de su ejecución?

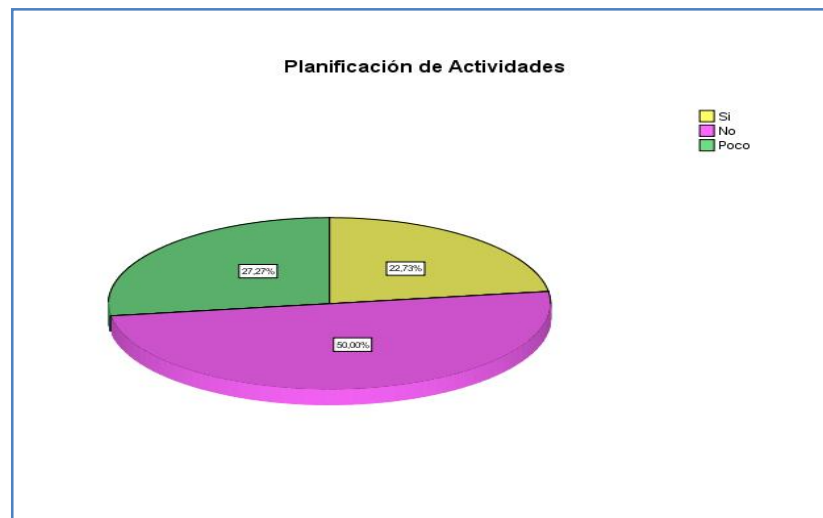
**Cuadro 7: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	22,7	22,7	22,7
No	11	50,0	50,0	72,7
Poco	6	27,3	27,3	100,0
Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Grafico 4: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** Como resultado tenemos que un 50%, no se planifican los trabajos antes de realizar, el 27.3% consideran que poco planifican y un 22.7% dice que planifican los trabajos. Lo cual se puede decir que la empresa no planifica en gran porcentaje los trabajos a realizar lo cual es necesario una planeación previa.

### 3. Los procesos de producción de la empresa son adecuados?

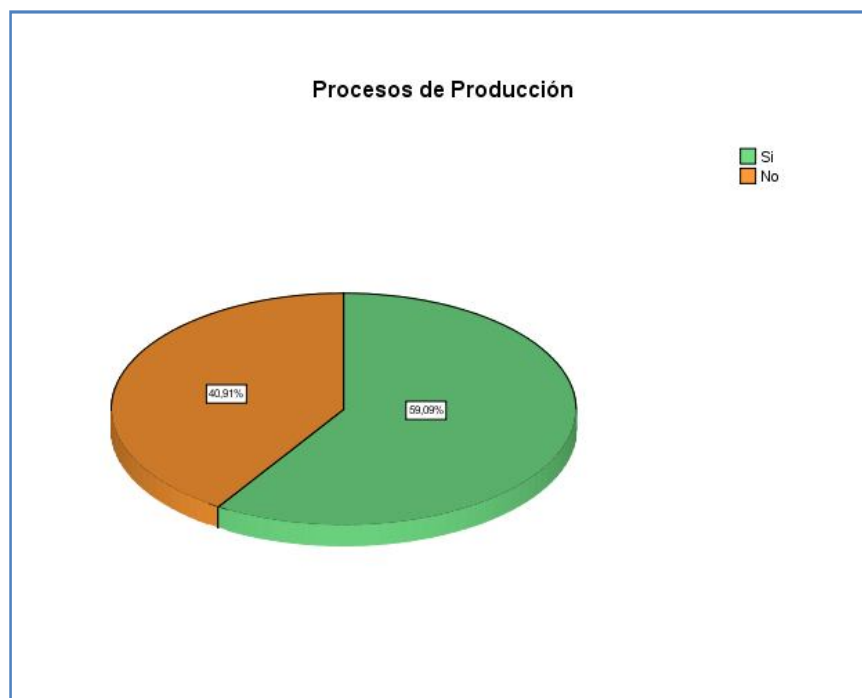
**Cuadro 8: PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	13	59,1	59,1	59,1
	No	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Grafico 5: PROCESOS DE PRODUCCIÓN**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** Los resultados nos dice que en 59.1% si son adecuados los procesos de producción y un 40.9% que no son adecuados los procesos de producción. Por lo cual se puede decir que los procesos son adecuados y que se deberá realizar pocas correcciones.

#### 4. Tiene la empresa reglas claras para los trabajadores?

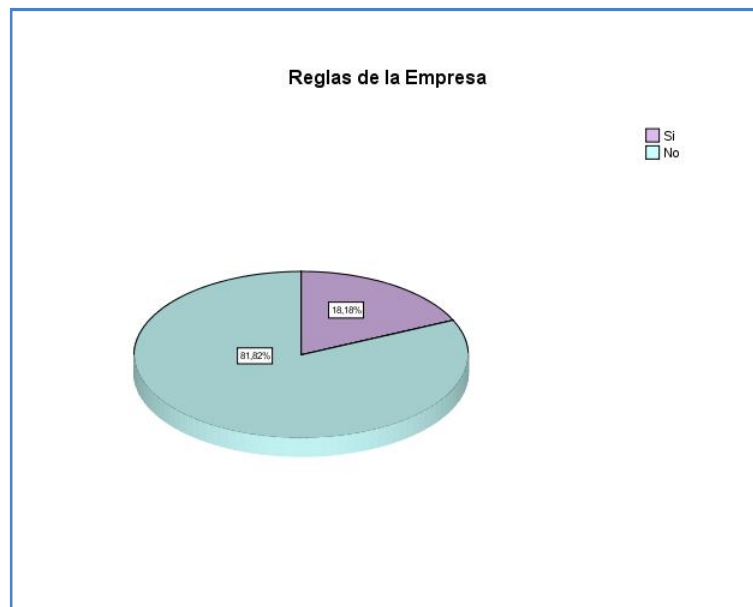
**Cuadro 9: REGLAS DE LA EMPRESA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	18,2	18,2	18,2
No	18	81,8	81,8	100,0
Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Grafico 6: REGLAS DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** Esto nos dice que un 81.8% de las personas encuestadas argumentan que no tiene reglas claras la empresa y tan solo un 18.2% que si tiene reglas la empresa. Esto nos da entender que se debe realizar reglas para todos los que laboran en la empresa.

**5. La dirección de la empresa esta a cargo de una sola persona?**

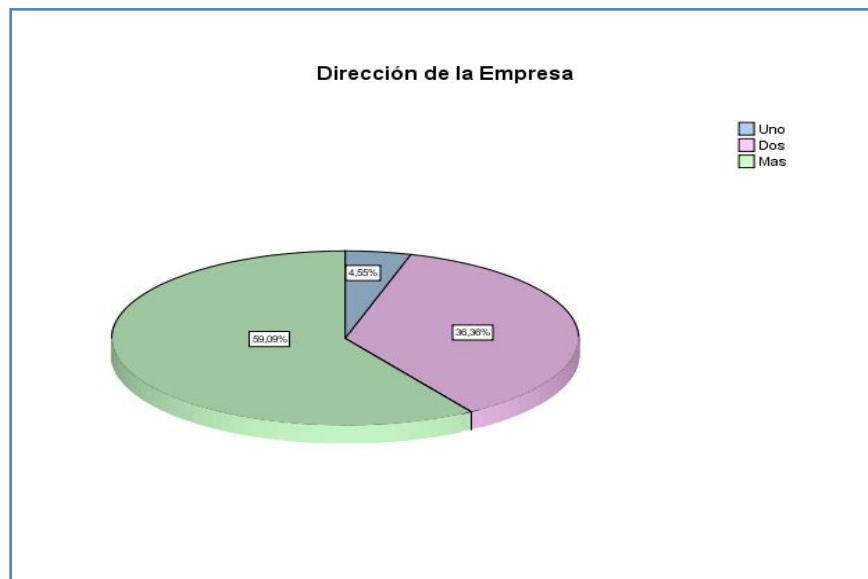
**Cuadro 10: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Uno	1	4,5	4,5	4,5
	Dos	8	36,4	36,4	40,9
	Mas	13	59,1	59,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Grafico 7: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** Nos dice que en un 59.1% esta a cargo de mas persona, de dos en un 36.4% y de una personas en un 4.5%. Lo que podemos decir que cuando la dirección de la empresa esta a cargo de dos o mas personas debe existir una planificación previa para establecer una dirección con responsabilidades de las personas que estén al frente.



## 6. Se controla con frecuencia los procesos?

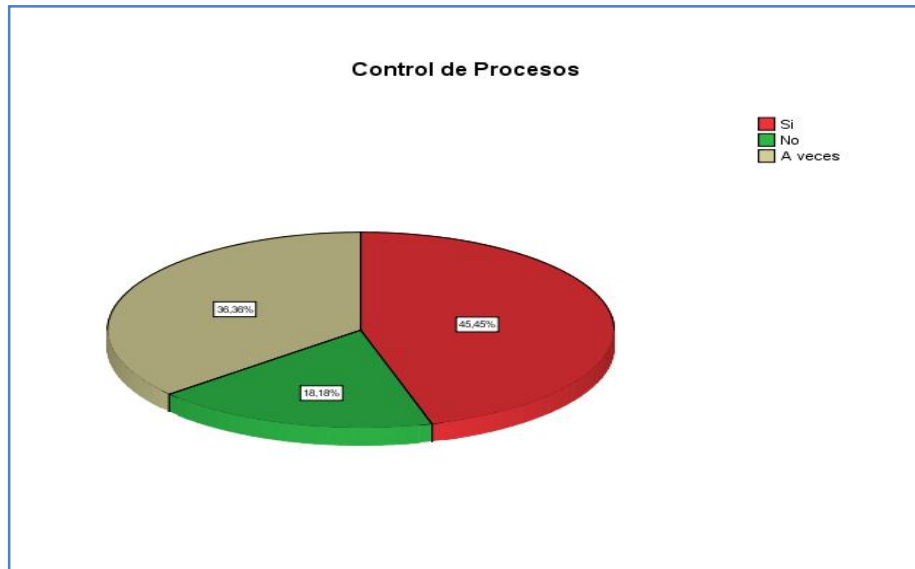
**Cuadro 11: CONTROL DE PROCESOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	45,5	45,5	45,5
	No	4	18,2	18,2	63,6
	A veces	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Grafico 8: CONTROL DE PROCESOS**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** Los resultados nos dicen que en un 45.5% si se controla los procesos, que a veces se controla un 36.4% y que no se controla en un 18.2%. Según estos resultados nos refleja que en gran parte si existe un control de procesos por la razón que se puede decir que son adecuados los procesos.

**7. Los trabajadores reciben capacitación constantemente?**

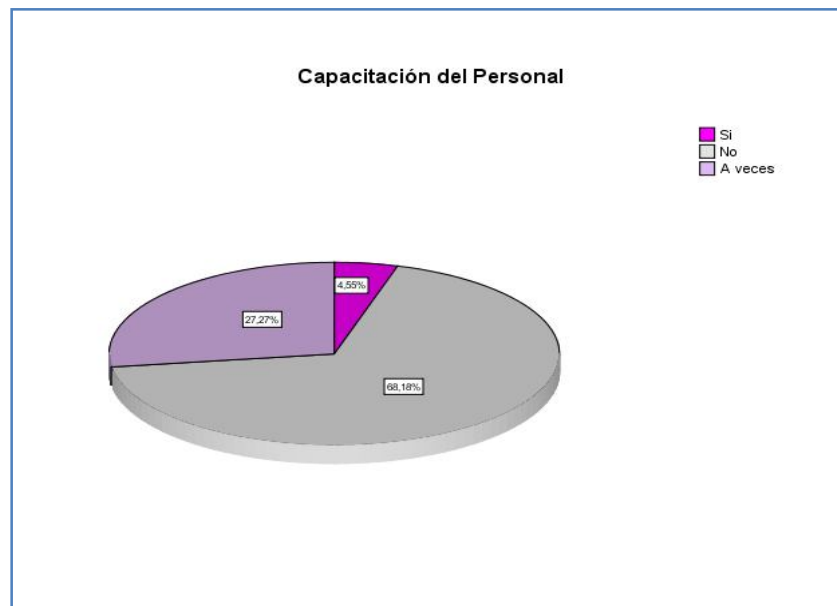
**Cuadro 12: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	4,5	4,5	4,5
	No	15	68,2	68,2	72,7
	A veces	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Grafico 9: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** Aquí nos dice, que un 68.2% que no capacitan, un 27.3% que a veces capacitan al personal y que un 4.5% si capacitan al personal. Lo cual nos reflejara que en el trabajo existirá un rendimiento bajo y los que laboran mas trabajan empíricamente y no están actualizados. La capacitación constante es importante para el desarrollo de una organización.

**8. La empresa a innovado su tecnología en los últimos años?**

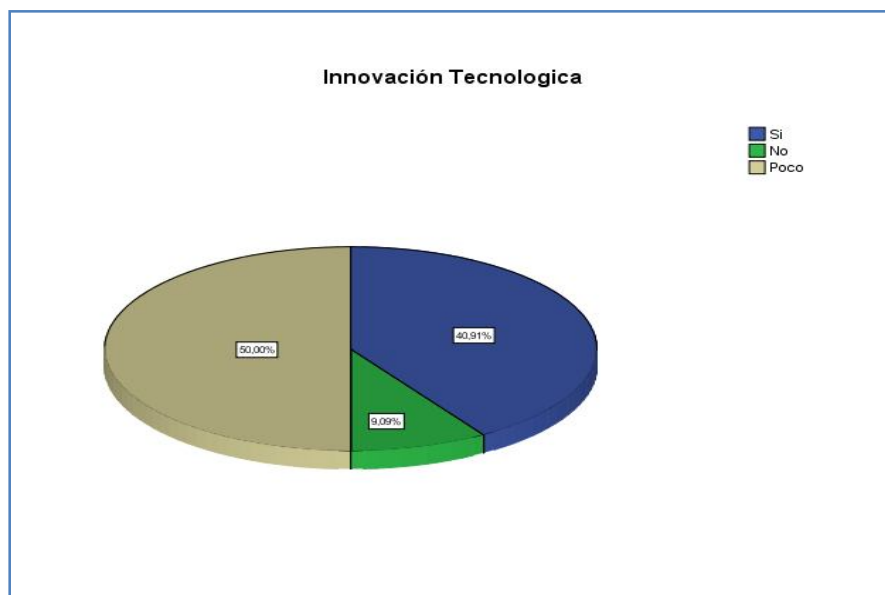
**Cuadro 13: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	40,9	40,9	40,9
	No	2	9,1	9,1	50,0
	Poco	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Figura 10: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** De las personas encuestadas un 50% dice que poco a innovado la tecnología, que si un 40.9% y que no un 9.1%. Lo cual podemos decir que tienen que seguir innovando tecnología constantemente, ya que los cambios en la actualidad son todos los días.

**9. Existe un control adecuado de todas las labores del personal?**

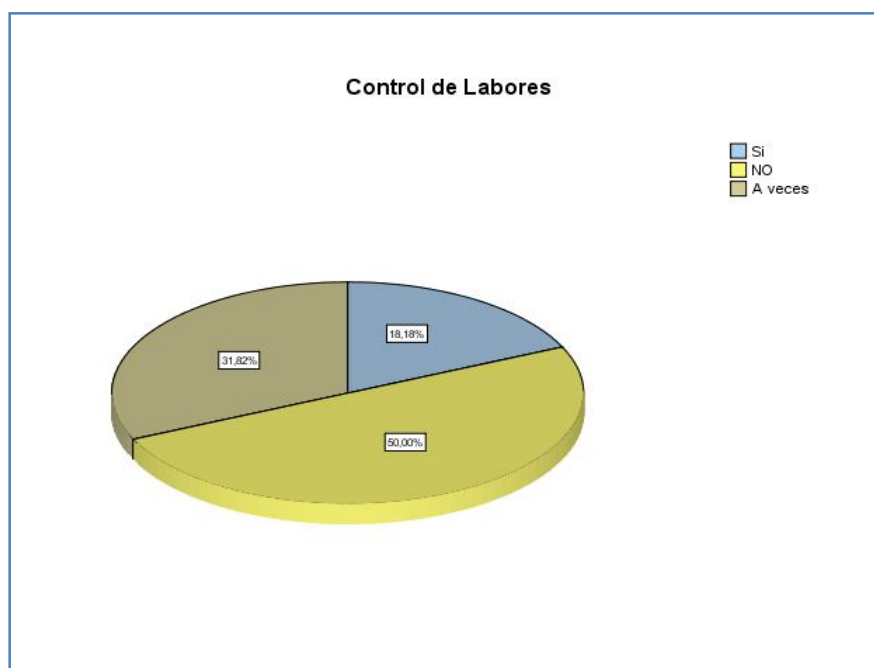
**Cuadro 14: CONTROL DE LABORES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	4	18,2	18,2	18,2
	NO	11	50,0	50,0	68,2
	A veces	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Grafico 11: CONTROL DE LABORES**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Interpretación- Análisis.-** De la encuesta realizada, refleja que en un 50% no existe control y en un 31.8% que a veces y que en un 18.2% si hay control de las labores. Lo cual se puede manifestar que en gran parte no existe control de labores lo cual se deberá tomar asunto a este punto.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

#### Formulación de la hipótesis

$H_0$  = Hipótesis nula

$H_1$  = Hipótesis alterna

$H_0$  = La aplicación de un modelo de gestión no elevará el nivel de productividad de la empresa Avícola Sánchez en la Parroquia Cotaló del cantón Pelileo.

$H_1$  = La aplicación de un modelo de gestión si elevará el nivel de productividad de la empresa Avícola Sánchez en la Parroquia Cotaló del cantón Pelileo.

#### Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% (95%).

#### Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

#### Simbología:

$O$  = Datos observados

$E$  = Datos esperados

#### Pregunta N° 2

Se planifica todas las actividades antes de su ejecución?

Si ( ) No ( ) Poco ( )

#### Pregunta N° 8

¿La empresa a innovado su tecnología en los últimos años?

Si ( ) No ( ) Poco ( )

**Cuadro 15: FRECUENCIAS OBSERVADAS**

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	SI	NO	POCO	
PLANIFICACION	5	11	6	22
INNOVACION	9	2	11	22
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>44</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$(gl) = (F - 1) (C - 3)$$

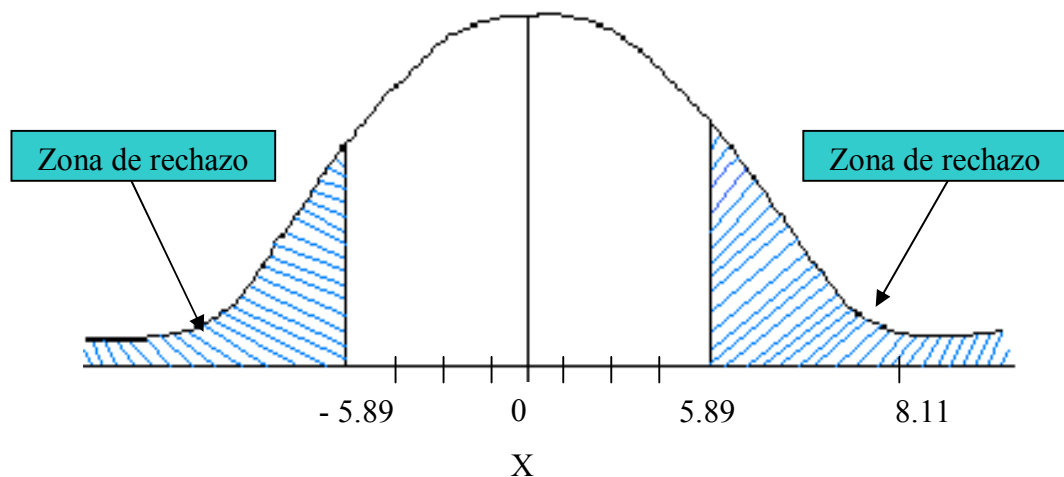
$$(gl) = (2 - 1) (3 - 1)$$

$$(gl) = (1) (2)$$

$$(gl) = 2$$

El valor tabulado de  $X^2$  con 2 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5.891.

**Grafico 12: Zona de rechazo**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

**Cuadro 16: CÁLCULO MATEMÁTICO**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
PLANIFICACION / SI	5	7,0	-2,0	4,00	0,57
PLANIFICACION / NO	11	6,5	4,5	20,25	3,12
PLANIFICACION / POCO	6	8,5	-2,5	6,25	0,74
INNOVACION / SI	9	7,0	2,0	4,00	0,57
INNOVACION / NO	2	6,5	-4,5	20,25	3,12
INNOVACION / POCO	11	8,5	2,5	6,25	0,74

$$X^2 = 8,11$$

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** René Rodríguez

### Decisión

El valor de  $X^2_t = 5.89 < X^2_c = 8.11$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de un Modelo de Gestión si elevará el nivel de productividad de la empresa Avícola Sánchez en la Parroquia Cotaló del cantón Pelileo.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de los resultados obtenidos a través de esta investigación llegamos a tener las siguientes conclusiones que mencionaremos a continuación, y que me ayudaron con el problema de estudio.

No existe un organigrama estructural adecuado en la empresa por esta razón existen muchas falencias de las personas que están al frente en el manejo y dirección; y no se cumple a cabalidad los objetivos y metas de la empresa.

La empresa no tiene una planificación adecuada. En esta organización seria indispensable realizar las actividades con una previa planificación de las mismas, para evitar riesgos que puedan afectar a la producción diaria y al mismo tiempo llevar una elaboración acertada de los productos.



Aunque los procesos son adecuados si el personal no esta capacitado para el manejo, la empresa no aprovechara de los mismos. Y esta es la razón por lo cual siempre estará conforme de los resultados medios que tiene.

La empresa no tiene un reglamento interno de labores lo cual no permite que las personas cumplan con sus responsabilidades en las actividades que ejercen, ya que no tienen lineamientos a seguir y en una empresa es necesario normas y reglas para los trabajadores.

Que la empresa esta manejada por varias personas y en ella están involucrados los hijos del dueño y esto no permite una dirección adecuada para la empresa.

Por lo general si no existe una planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa no existirá un manejo adecuado de la misma que se debería aplicar en el proceso administrativo para lograr el cumplimiento de las actividades y así cumplir con las expectativas de la empresa.

En forma general como conclusión se puede decir que por ser una empresa familiar el manejo es en la mayor parte empírica por lo tanto existe muchos problemas administrativos.

Se debería aplicar el proceso administrativo en la empresa Avícola Sánchez para así cumplir con las expectativas y metas de la misma.

Una de las claves del éxito de una empresa reside en saber incrementar la productividad. Pero para ello, es preciso tener en cuenta el rendimiento total de la actividad productiva de todos los factores, y no sólo la productividad del trabajo.

Cuando se aumenta la inversión en capital (compra de maquinaria) para reducir las necesidades del factor trabajo (y por lo tanto elevar la productividad de este factor) el objetivo debe ser aumentar el rendimiento de todos los factores.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Rediseñar el organigrama estructural y funcional de la empresa y de esta manera buscar una mejor organización de la empresa, señalando las funciones de cada uno de ellos y sus limitaciones es decir hasta donde pueden ellos actuar.

Capacitar al personal constantemente en actividades que están ejerciendo y hacer conocer las reglas, metas y objetivos de la empresa.

Planificar todas las actividades de la empresa con las personas que están a cargo de cada uno de los departamentos.

Implementar un Modelo de Gestión de acuerdo a la actividad de la empresa para poder cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Seguir innovando tanto el recurso humano como lo tecnológico para optimizar recursos y minimizar costos.

Designar a una sola persona la dirección de la empresa para un mejor manejo de los trabajos a realizar

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 TITULO**

“Implementación de un Modelo de Gestión (PDCA o ciclo de Deming) en la Avícola Sánchez de la parroquia de Cotaló del cantón Pelileo”

##### **6.1.2 INSTITUCIÓN EJECUTORA**

La institución a ejecutar el Modelo de Gestión es la granja Avícola Sánchez específicamente la parte administrativa.

Avícola Sánchez fue creada en los años de 1990, comenzó con 200 aves de postura que en la actualidad tiene una capacidad de infraestructura 150000 aves productoras y de 50000 aves de levante, cuenta con una maquinaria semiautomática para la elaboración

de balanceados, en producción cuenta con 120000 aves y en levante cada trimestre con 400000 pollas bb. Se encuentra en un sector netamente avícola y esta afectado por la competencia existente. Los procesos ha seguir de la avícola muchas veces son realizados empíricamente o por la experiencia que tiene la empresa en el negocio. La capacitación de personal es casi escasa por lo cual no se aprovecha al máximo la capacidad laboral que pueden ejercer.

El plantel avícola cuenta con un manejo de producción de calidad, y, su aceptación en el mercado es adecuada a su desarrollo, tiene mercados en Tulcán, Quito, Ambato, Riobamba, Huaquillas, Guayaquil y Santo Domingo; y, las expectativas de aumentar el mercado es grande por la aceptación que tiene su producto.

En lo tecnológico, ha logrado implementar maquinaria semiautomática, de acuerdo a los cambios tecnológicos actuales, ha prestado capacitación adecuada al recurso operativo, alcanzando niveles de trabajo que responde a los cambios internos en la Productividad.

### **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado, en la producción y comercialización de huevos, en todo el país, conservar siempre el liderazgo y reconocimiento de la marca propuesta en la creación de la empresa. De ser necesario, conformar una sólida red de distribución a nivel regional y nacional, para lograr el éxito a nivel profesional, humano, laboral, financiero y de apoyo a la comunidad.

### **Misión**

Orientar a la empresa productora y comercializadora de huevos de calidad, a fortalecer con la confianza en sus clientes, tanto locales, nacionales y regionales con productos de excelente calidad y costos accesibles a todos los mercados y consumidores con el fin de presentar un aporte positivo a la sociedad consumidora, generar empleo y promover el desarrollo del talento humano en un ambiente laboral agradable.

### **6.1.3 BENEFICIARIOS**

Como principal beneficiario tenemos a Avícola Sánchez y a todo el personal que labora en la empresa ya que aplicando el ciclo de Deming lograremos establecer el trabajo en equipo y el engrandecimiento de la empresa. En si los beneficiados de este modelo de gestión es la empresa y sus clientes externos por la confiabilidad del producto.

### **6.1.4 UBICACIÓN**

El Modelo de Gestión a implantar se lo realizara en la empresa Avícola Sánchez que se encuentra ubicada en el cantón Pelileo parroquia Cotaló y esta dirigida a la parte administrativa de la empresa.

### **6.1.5 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE**

El equipo responsable a seguir el Modelo de Gestión es las personas al frente de la administración y dirección, con la colaboración de todas las personas que laboran en la empresa.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Según la revista de Fabat de Mayo del 2010, grandes empresas avícolas en el país han crecido por la implantación de un Modelo de Gestión ya sea en la parte administrativa o productiva. La planeación, los procesos, y el control, han permitido a grandes empresas estar posicionadas en el mercado.

Así tenemos empresas como Bioalimentar, Pronaca, Avesca que han llegado a ocupar una posición en el mercado en relación a la competencia, y se han beneficiado internamente con la reducción de costos y el bienestar de personal que labora en estas empresas.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La viabilidad de este trabajo está sustentada con la imperiosa necesidad que tiene la empresa AVÍCOLA SÁNCHEZ de optimizar los recursos y procesos, evitando desperdicios y aplicando tecnología semiautomática que responda a las expectativas tanto de la empresa como del mercado.

Es necesario que los productores adquieran y utilicen equipos, herramientas, menaje, tecnología y recurso económico a tiempo, para optimizar sus actividades productivas, ya que, con el transcurrir del tiempo, al no adquirir estos recursos, los costos van aumentando y los márgenes de ganancia se van reduciendo.

Las necesidades de obtener producciones de huevos de primera calidad a bajo costo y en un área relativamente pequeña, de estar ubicada cerca de los centros poblados, ayuda a generar empleo a los pobladores de esa zona, lo que permite la integración de los productores avícolas de la Asociación con los entes gubernamentales, quienes deben ayudar a establecer contactos directos con proveedores de alimento para aves a bajos costos haciendo más eficiente la producción de huevos.

La metodología para alcanzar los objetivos de una empresa productora de huevos, es medir índices productivos de las empresas integradoras induciendo a los técnicos de campo a introducirse en ésta área, además de asesorar a los productores a adoptar este tipo de manejo gerencial para optimizar los resultados y la calidad de sus productos.

Desde el punto de vista Académico, con este Trabajo de Tesis, se genera perfiles gerenciales con resultados productivos que servirán como referentes técnicos para la sustentación de trabajos investigativos relacionados con la Calidad Total y la Productividad.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 General**

Demostrar que se puede mejorar el Nivel de Productividad, mediante la aplicación de un PDCA o ciclo de Deming como un Modelo de Gestión.

### **6.4.2 Específico**

- Controlar los procesos (los resultados).
- Analizar e identificar los fallos (causas).
- Planear las acciones correctoras y preventivas; reducción de costes de no calidad.
- Involucrar al personal: identificación con el trabajo, la formación, el reconocimiento, el trabajo en equipo.
- Trabajar más seguro, organización de los puestos de trabajo, eliminando las operaciones pesadas y peligrosas.
- Mantener los equipos y recursos en buenas condiciones.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Abarca a las organizaciones en forma global.

Analiza los distintos niveles, se estudia los procesos y se inserta en el todo al que pertenecen.

La realidad se analiza desde datos y evidencias

Revaloriza la ética de la responsabilidad.

Busca la satisfacción de las personas que intervienen en el proceso.

Subraya la adhesión del personal implicado a un proyecto colectivo e individual de mejora.

El modelo remite a la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión.

## 6.6 FUNDAMENTACIÓN

El ciclo PDCA o ciclo de Deming, en español PHVA (Planificar / Hacer / Verificar / Actuar), es un modelo de gestión aplicable a todos los campos no sólo de la empresa, sino de cualquier situación en general.

Se ha comentado en otros artículos que gestión es igual a mejora, por lo tanto el ciclo PDCA es un modelo de gestión de mejora.

### 6.6.1 PDCA UN MODELO DE GESTIÓN

Grafico 13: PDCA Modelo de Gestión



**Fuente:** Internet

**Elaborado:** Edward Deming

En el campo de la gestión empresarial aplicamos el ciclo PDCA en dos vertientes, por una parte para la gestión de objetivos, o lo que es lo mismo, para la gestión de los procesos (recordemos que todo proceso tiene un objetivo que cumplir; un proceso sin objetivo no tiene sentido); y por otra parte para la resolución de problemas.

El Modelo propuesto por Deming, parte de la base del "Principio de la Reacción en Cadena", que señala que Calidad y Productividad son compatibles. A través de una mejora constante en la calidad de los productos y servicios, en el largo plazo, se puede



llegar a conquistar el mercado desplazando a los competidores con un producto de mejor calidad y en menor costo. La mejora constante en la calidad hace decrecer los costos porque hay menos reproceso, menos equivocaciones, menos retrasos; se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales.

Esta idea central de Deming cambia el antiguo enfoque de los empresarios de invertir en calidad sólo hasta que la productividad no se resienta; o la idea de que si se aumenta la producción, se resiente la calidad.

### **6.6.2 Ventajas del Ciclo Deming**

- ❖ Hay una rutina diaria de administración del individuo y/o del equipo,
- ❖ Es un proceso que soluciona problemas,
- ❖ Gestión de proyecto,
- ❖ Desarrollo continuo,
- ❖ Desarrollo del vendedor,
- ❖ Desarrollo de recursos humanos,
- ❖ Desarrollo de productos nuevos, y
- ❖ Ensayos de procesos.
- ❖ Se centra en unas pocas prioridades.
- ❖ Se orienta a la prevención, no al remedio.
- ❖ Puede aplicarse a cualquier problema de la empresa (simple o complejo) y a cualquier nivel (dirección o colaboradores).

### **6.6.3 Las fases del PDCA. Consideraciones generales sobre el modelo de Deming.**

- ❖ Analiza los datos y habla con ellos.
- ❖ Se centra en unas pocas prioridades.
- ❖ Investiga causas.
- ❖ Aplica la estadística.
- ❖ Se orienta a la prevención no al remedio.

#### 6.6.4 Principios:

- ❖ Liderazgo de la Dirección.
- ❖ Eliminar el despilfarro y los fallos. Mejora la Calidad.
- ❖ Conciencia de Calidad, procesos sin fallos (que, cuando y cuanto).
- ❖ Trabajar en equipo y en formación (+beneficios).
- ❖ Colaboración y confianza mutua, capacidad y valores de todas las personas.
- ❖ Herramientas de mejora, procesos organizados. (mejores resultados)
- ❖ Actitud de las personas.

#### 6.6.5 Las 4 partes del Ciclo Deming explican:

**PLAN.** Planifique antes del cambio. Analice y predice los resultados.

**HÁGALO.** Ejecute el plan, tomando medidas pequeñas en condiciones económicas controladas.

**ESTUDIO (inspección).** Estudie los resultados.

**ACTO.** Tome la acción para estandarizar o para mejorar el proceso.

El ciclo PDCA se compone de 4 pasos:

##### 6.6.5.1 PLANIFICAR

Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en que forma se llevará a cabo.

Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

1. **Definir el/los objetivo/os.** Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto:  
¿Qué vamos a hacer? ¿Por qué lo vamos a hacer? ¿Qué queremos lograr?  
¿Hasta dónde queremos llegar?.
2. **Recopilar los datos.** Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas? ¿Quiénes

están involucrados en el asunto? ¿Qué datos son necesarios? ¿Cómo los obtenemos? ¿Dónde los buscamos? ¿Qué vamos a medir y con qué? ¿A quién vamos a consultar?

**3. Elaborar el diagnóstico.** Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué? Ahora estamos en condiciones de elegir un Plan de Acción.

**4. Elaborar pronósticos.** Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios? ¿Debemos hacer pruebas previas? ¿Debemos consultar a especialistas? ¿Es necesario definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor.

**5. Planificar los cambios.** Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará?

Si bien los cuatro pasos importantes por igual, el éxito de todos ellos va a depender en gran medida de la planificación previa que realicemos. Es fundamental dedicarle todo el tiempo necesario a planificar, sin caer en el error de “sólo planificar”. No se debe perder nunca de vista que la meta es lograr el objetivo y eso sólo se consigue “haciendo” y “finalizando”.

Podemos decir que el paso “Planificar” relaciona a la eficacia con la eficiencia en la obtención de los recursos.

Bueno: ¿y qué es lo que vamos a planificar?

En esencia los recursos y controles necesarios para lograr el objetivo, y algún otro aspecto que detallamos a continuación:

- **Personas:** No solo que personas físicas necesitamos para lograr el objetivo, sino también qué conocimientos necesitan, como vamos a comprobar que los tienen y en caso de no tenerlos como vamos a formarles, quién se va a encargar. Conoce todo el personal que participa en el proceso, la importancia de su trabajo para lograr el objetivo, remamos todos en el mismo barco hacia la misma dirección.
- **Materiales:** Qué materia prima necesitamos para lograr el objetivo, quién la va comprar, quién la va a suministrar, cuando la vamos a necesitar, qué vías alternativas tenemos en caso de que el suministrador principal falle. Qué otros suministros auxiliares podemos necesitar.
- **Herramientas:** Qué máquinas necesitamos, no solo a nivel de producción, sino también de software, API'S, etc. Qué ocurre si se produce en fallo, quién se encarga del mantenimiento y de las averías.
- **Infraestructura:** Dónde lo vamos a realizar, necesitamos una nave, una oficina, necesitamos un sistema de comunicaciones por carretera especial, hay que enviar el material en barco... Necesitamos una cantidad de luz necesaria en puesto de trabajo, hay que hacerlo al aire libre...
- **Método:** Cómo lo vamos a realizar, cual es el procedimiento, que instrucciones técnicas se necesita. Son necesarios planos de montaje, etc. Estamos sujetos a alguna reglamentación oficial. Cómo actuar ante un problema.
- **Medición:** Qué sistema de medición vamos a implementar para medir la evolución del objetivo, quién lo va a medir, quién lo va a revisar, con que periodicidad, como se van a comunicar los resultados. Cómo vamos a medir la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.
- **Otros procesos relacionados:** Quién es nuestro proveedor interno/externo, le hemos transmitido nuestras necesidades. Quién es nuestro cliente interno/externo, conocemos sus necesidades.

También es interesante, siempre que sea posible, considerar otros aspectos, como por ejemplo, tener controlados o por lo menos identificados los posibles riesgos, tenemos un “plan b”, etc.

Si nos damos cuenta lo que estamos haciendo es un “plan de acción”.

#### **6.6.5.2 HACER**

Llega el momento de hacer, pero no de hacer lo que creamos conveniente o lo que nos gustaría, es el momento de ejecutar lo que hemos planificado que vamos a hacer.

Este paso se relaciona con la “eficiencia”, en función del desempeño de cada persona se optimizan los recursos.

Con una buena planificación es más probable “hacerlo bien a la primera”

Esto significa hacer, aplicar lo que se ha determinado en el plan. Para ello, se deben preparar varios “Test” o pruebas, indicando como deben desarrollarse, y, explicarlo a las personas que hayan de llevarlos a cabo.

La fase Do incluye: Formación del personal que deba aplicar las soluciones propuestas.

Verificación de la aplicación de las medidas correctivas definidas en el plan.  
Introducción de modificaciones si no ha sido positivo el resultado de las medidas correctivas.

Anotación del trabajo desarrollado y de los resultados obtenidos.

La formación del personal es necesaria para una adecuada comprensión y familiarización con las medidas correctivas que se hayan definido.

#### **6.6.5.3 COMPROBAR – VERIFICAR**

En este paso y de forma periódica se evalúa los datos de control, planificados y recogidos en la fase de “Hacer”, previamente trasladados al sistema o sistemas de control, definidos previamente (Cuadro de Mando, Autocontrol, Auditoría Interna...).

En este punto detectaremos las desviaciones hacia la consecución de los objetivos. Es el

momento de poner soluciones, de corregir estas desviaciones, pero desde un punto de vista constructivo, trabajando en equipo, aportando, no buscando culpables.

Este punto está relacionado con las acciones correctivas

Pero también vamos a obtener información sobre posibles riesgos y tendencias, es el momento de actuar para que no ocurra lo que no queremos, es el momento de las acciones preventivas.

Y finalmente obtendremos otra información muy valiosa, sabremos cuales son nuestros puntos fuertes y que opinan nuestros clientes.

Es el momento de registrar toda esta información para reforzar conductas y obtener inputs para la mejora que se detalla en el punto siguiente.

Y fundamental, hay que comunicar a todo el personal implicado los resultados tanto positivos como negativos. “No puedo mejorar si sé que estoy haciendo algo de forma incorrecta”.

#### **6.6.5.4 ACTUAR**

En este punto podemos decir que tenemos el proceso controlado.

Este es el punto de la mejora, el punto que más **valor añadido** aporta.

Es el momento de evaluar, de revisar, de optimizar, de aplicar lo aprendido.

Asociamos este paso con las acciones de mejora y la siguiente planificación.

#### **¿Y ahora qué?**

Una vez que hemos dado la primera vuelta, volvemos a empezar el ciclo, es decir, volvemos a planificar, pero con un matiz, hemos adquirido experiencia, sabemos donde hemos fallado y como lo hemos corregido, conocemos nuestros puntos fuertes y la opinión del cliente, los recursos pueden haber cambiado, puede existir una nueva tecnología, etc.

### **¿Hasta cuándo?**

Siempre, continuamente, hacia la Calidad Total, hacia la excelencia.

La fase Actuar sirve para normalizar la solución y establecer las condiciones que permiten mantenerlo.

Dos situaciones pueden darse:

- Se ha alcanzado el objetivo
- No se ha alcanzado el objetivo

Fase Actuar .Situación positiva. Se ha alcanzado el objetivo

- No modificar la situación y normalizar las medidas correctivas, modificaciones aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos).
- Ampliar la comprensión y la formación.
- Verificar si las medidas correctivas normalizadas se aplican correctamente y si resultan eficaces.
- Continuar operando en la forma establecida.

**Fase Actuar. Situación negativa. No se ha alcanzado el objetivo.**

- Examinar todo el ciclo desarrollado para identificar errores.
- Empezar un nuevo ciclo PDCA.

## **6.7 METODOLOGÍA**

El objetivo de este trabajo, es mejorar la productividad de la empresa aplicando, un (PDCA) o ciclo de Deming como modelo de gestión.

### **6.7.1 PLANIFICACIÓN**

Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo qué cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevará a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

#### **6.7.1.1. Definir el/los objetivo/os.**

Como objetivos a alcanzar tenemos los siguientes:

- Controlar los procesos (los resultados).
- Analizar e identificar los fallos (causas).
- Planear las acciones correctoras y preventivas; reducción de costes de no calidad.
- Involucrar al personal: identificación con el trabajo, la formación, el reconocimiento, el trabajo en equipo.
- Trabajar más seguro, organización de los puestos de trabajo, eliminando las operaciones pesadas y peligrosas.
- Mantener los equipos y recursos en buenas condiciones.

#### **6.7.1.2. Recopilar los datos.**

En los últimos años la producción de Avícola Sánchez ha estado afectada por los altos costos de producción, altos porcentajes de mortalidad, no se coordina el trabajo, desperdicios de materia prima, no hay control de la presencia de moscas y roedores en las naves de producción de aves vivas, con el peligro de generar muchas enfermedades en ellas, hay bajas de producción y gastos innecesarios de los tratamientos oportunos que se les otorga para preveer las enfermedades con costos elevados. En este problema están involucrados todo el personal de la empresa desde la parte administrativa hasta la parte operativa, por el manejo empírico y el rendimiento bajo de los trabajadores. Se ha revisado registros de lotes anteriores, cuya información ayuda a entender la lógica del incremento de los problemas con el pasar del tiempo. Estos problemas fueron evaluados como parte de la productividad de la empresa, ahora, la compañía busca la solución a éstos.

#### **6.7.1.3 Elaborar el diagnóstico.**

Para una mejor explicación se realizará una Matriz de Correlación, donde estudiaremos las causas y sus efectos.



**Cuadro 17: Matriz de correlación**

<b>MATRIZ DE CORRELACIÓN</b>						
<b>PROBLEMAS LATENTES EN LA EMPRESA</b>	<b>CAUSAS REPETIDAS</b>	<b>AREAS AFECTADAS</b>				
		<b>Producción</b>	<b>Bodegas</b>	<b>Naves de producción</b>	<b>Control de calidad</b>	<b>Planeación del producto</b>
<b>Mano de Obra</b>	Falta de capacitación	X	x	X		
	Deficiente manejo de maquinaria	X				
	Deficiente manejo de materia prima		x			
	Falta de compromiso del RR.HH. con la organización	X		X		
<b>Materia prima</b>	Utilización de la M.P. de manera no óptica	X	x			
	M. P. rezagada o mucho tiempo embodegada		x			
<b>Procesos</b>	Inspección ineficiente e inadecuada de M.P.		x		x	
	El Proceso no cuenta con Manual de Procedimientos					x
<b>Maquinaria</b>	No se da mantenimiento previo	x				x
	Mal manejo de maquinaria	x				x

#### **6.7.1.4 Elaborar pronósticos.**

##### **6.7.1.4.1 Mano de obra**

- Constate capacitación al personal operativo sobre el tipo de trabajo que va a desempeñar..
- Las áreas de capacitación de manejo de maquinarias, son exigibles, de esta manera se minimizarán costos de mantenimiento debido al mal uso.
- Incorporar al ámbito de capacitación el manejo adecuado de la M.P. e insumos utilizados en la elaboración de balanceados que sirven de alimento para las aves, para de esta manera evitar desperdicios y causar enfermedades a las mismas.
- Incentivar al personal por su excelente rendimiento, que compromete a ellos a trabajar de una forma eficiente.

Todas estas capacitaciones deben ser dictadas por personas técnicas que tienen conocimiento necesario en este tipo de trabajo.

##### **6.7.1.4.2 Materia prima**

- Utilización de materia prima óptica realizando constantemente análisis de esta, cada vez que llega a bodega.
- Manejar un inventario de M.P. e insumos adecuado y justo, lo que permite evitar un stock muy guardado, procurar que todo stock se termine a los 20 días de adquirido y, reponer M.P. fresca, para ésto, implementar un sistema de control de inventarios.

##### **6.7.1.4.3 Procesos**

- Realizar inspecciones constantemente de todos los procesos
- Realizar manuales de procesos para todas las actividades, y manejo de aves.

#### **6.7.1.4.4 Maquinaria**

- Cada mes, se debe dar mantenimiento a la maquinaria, para evitar el retraso de la producción por daños inesperados.
- Seleccionar a un personal calificado para el manejo de las máquinas.

#### **6.7.1.5. Planificar los cambios.**

Mediante el estudio actual de la empresa, se considera que es urgente procurar los cambios del RR.HH., desde la parte administrativa hasta la parte operativa, esto permitirá el Trabajo en Equipo, para alcanzar los objetivos propuestos.

- Capacitación constante al personal que labora en la empresa de acuerdo a las funciones que ejercen.
- Manual de funciones del personal de la empresa de acuerdo a sus responsabilidades, para que cada uno de ellos, ejercen sus funciones a cabalidad.
- Realizar análisis de M.P.
- Constante inspección de todos los procesos
- Selección de personal
- Incentivos al personal

### **6.7.2 HACER**

#### **6.7.2.1 Capacitación**

En primer lugar, se tiene la planificación de la capacitación al personal, la misma que se dictará en las instalaciones de la empresa sin costo alguno, por lo que, que dictarán las empresas proveedoras.

**Cuadro 18: CAPACITACIÓN DE OPERARIOS**

	<b>Tipo de capacitación</b>	<b>Técnicos responsables</b>	<b>Tiempo horas</b>
<b>Operativos</b>	Manejo de aves de producción	Incubandina	8 horas
	Manejo de desechos avícolas	Chemical Pharm	3 horas
	Manejo de maquinaria avícola	Adimaq	4 horas

**Fuente:** Propia

**Elaborado:** René Rodríguez

Las fechas a dictar esta capacitación serán en el mes de Noviembre, y, el próximo año se evaluará lo aprendido.

En este caso, Incubandina realiza capacitación sobre el manejo de aves sin ningún costo ya que ellos proveen las aves productoras, Chemical Pharm provee todo lo que tiene que ver materia prima para tratamientos de desechos avícolas, y Adimaq, que siempre esta innovando la maquinaria en la empresa, de igual forma, capacita al personal necesario para su manejo.

#### **6.7.2.2 Funciones de cada departamento**

Aquí se detallará las funciones de cada departamento, y el responsable de las mismas, para dar un buen funcionamiento a la empresa.

Para alcanzar los objetivos expuestos, cada departamento debe cumplir con sus obligaciones, para lograr resultados del trabajo en equipo.

**Cuadro 19: FUNCIONES DEL PERSONAL**

<b>CARGO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Dirección</b>	Sr. Eloy Sánchez	Controla a todos los departamentos, para que cumplan con tareas asignadas con antelación.
<b>Contabilidad</b>	Dr. Luis Altamirano	Elabora los Balances Económicos, Rol de pagos a proveedores, Recibos de cobros a Clientes, Presenta Estados de Cuentas en los bancos, etc.
<b>Adquisiciones</b>	Sr. Edison Viteri	Compra de toda materia prima, vacunas desinfectantes, aditivos y todo lo que tiene que ver con la avícola según los requerimientos de los departamentos.
<b>Ventas</b>	Sr. Carlos Sánchez	Organiza las ventas del producto (huevos, aves), manejo de Inventario de Productos Terminados
<b>Nutrición</b>	Ing. Pablo Sánchez	Realizar las fórmulas necesarias para la nutrición de las aves en sus diferentes edades.
<b>Producción de balanceados</b>	Ing. Ramiro Paredes	Manejo de Inventario de Materias Primas que se necesita para la producción de balanceados, distribución de balanceados a cada nave productora, manejo del personal en la fábrica de balanceados.
<b>Levante de polla</b>	Ing. Mónica Huacho	Recibir al ave de un día de nacido y mantener hasta las 14 semanas de edad. Pedir al departamento de adquisición todo lo necesario para la crianza del ave, entre ellas tenemos: vacunas, vitaminas, desinfectantes, etc.
<b>Aves productoras</b>	Srta. Jenny Sánchez	Se encargará de todo el manejo de las aves en producción, personas, materias primas que necesita, informes de producción.

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** René Rodríguez

### 6.7.2.3 Materiales:

La materia prima y materiales necesarios, estará a cargo del departamento de adquisición, cuyo Gerente es el Sr. Edison Viteri, según los requerimientos de cada departamento, esta persona se encargará de buscar proveedores, transporte, calidad de los mismos, precios, promociones, análisis de los mismos, y el mismo suministrará a cada uno de ellos.

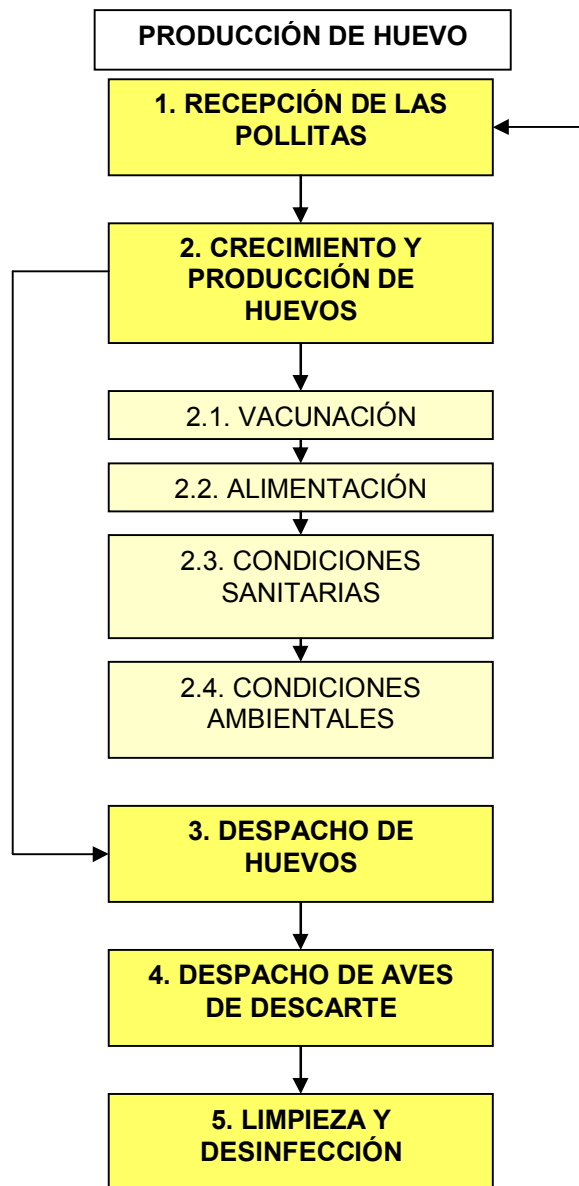
**Cuadro 20: ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA**

MATERIA PRIMA	NOMBRE GENÉRICO DEL PRODUCTO	NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO	PROVEEDOR	DIRECCIÓN Y TELÉFONO DEL PROVEEDOR	FECHA DE EXPIRACIÓN	DOSIFICACIÓN	FECHA DE LA ADMINISTRACIÓN Y FIN DEL TRATAMIENTO	RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN	TIEMPO DE RETIRO
Bronquitis									
Newcastle Gumboro									
Newcastle + Hepatitis Gumboro									
Bronquitis Gumboro									
Newcastle Gumboro									
Newcastle + Hepatitis Gumboro									

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** René Rodríguez

**Gráfico 14: CONTROL DE PROCESOS**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** René Rodríguez

#### **6.7.2.4 Inspección y control de procesos**

La inspección de procesos estará a cargo de la Dirección en forma general, pero cada departamento tiene como responsabilidad controlar todas las actividades. Se realizará un formulario de control para cada departamento.

**Grafico 15: PRODUCCION DE BALANCEADOS**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** René Rodríguez

#### **6.7.2.5 Selección del personal**

Cada jefe de su departamento debe seleccionar al personal que necesite de acuerdo a las actividades que van a realizar.

#### **6.7.2.6 Incentivos**

Se incentivarán de acuerdo a su rendimiento laboral que especificaremos a continuación:



**Cuadro 21: INCENTIVOS SEGUN LAS METAS**

<b>METAS</b>	<b>INCENTIVOS</b>
Tener el 1% de mortalidad en pollas de levante	500 dólares
Alcanzar un 95% de postura pico	200 dólares
Cobros de carteras a tiempo	0.05 %

**Fuente:** Propia

**Elaborado:** René Rodríguez

### 6.7.3 COMPROBAR – VERIFICAR

La verificación se realizará de acuerdo a los registros de levante y producción, carteras vencidas, producción obtenida, conocimiento del operado; por lo que, es necesario controlar si lo que se ha definido se desarrolla correctamente. Lo primero que debe hacerse es fijar:

- ❖ Qué vamos a controlar (todos los procesos)
- ❖ Cuándo lo haremos (todas las semanas)
- ❖ Y dónde se piensa controlar (en cada uno de los departamentos)

Se controlara:

- ❖ Se controla si la calidad de las materias primas corresponde a las especificaciones.
- ❖ Si la maquinaria, los equipos, etc. operan en la forma programada y especificada. Los resultados.

El resultado significará:

- ❖ Calidad de los productos
- ❖ Cantidad de productos
- ❖ Costes de producción
- ❖ Costes de no calidad, etc.

#### **6.7.4 ACTUAR**

Una vez dada la primera vuelta, inicia el primer ciclo, es decir, se planifica utilizando una matriz, se adquiere experiencia, se detecta las fallas y de inmediato se establece las correcciones, se adquiere información sobre mejoras continuas que beneficien a nuestros puntos fuertes y la opinión del cliente, los recursos pueden haber cambiado, pueden adoptar nuevas tecnologías, etc.

La fase Actuar sirve para normalizar la solución y establecer las condiciones que permiten mantenerlo.

##### **Situación positiva, se ha alcanzado el objetivo.**

- No modificar la situación y normalizar las medidas correctivas, modificaciones aplicadas (procesos, operaciones y procedimientos).
- Ampliar la comprensión y la formación.
- Verificar si las medidas correctivas normalizadas se aplican correctamente y si resultan eficaces.
- Continuar operando en la forma establecida.

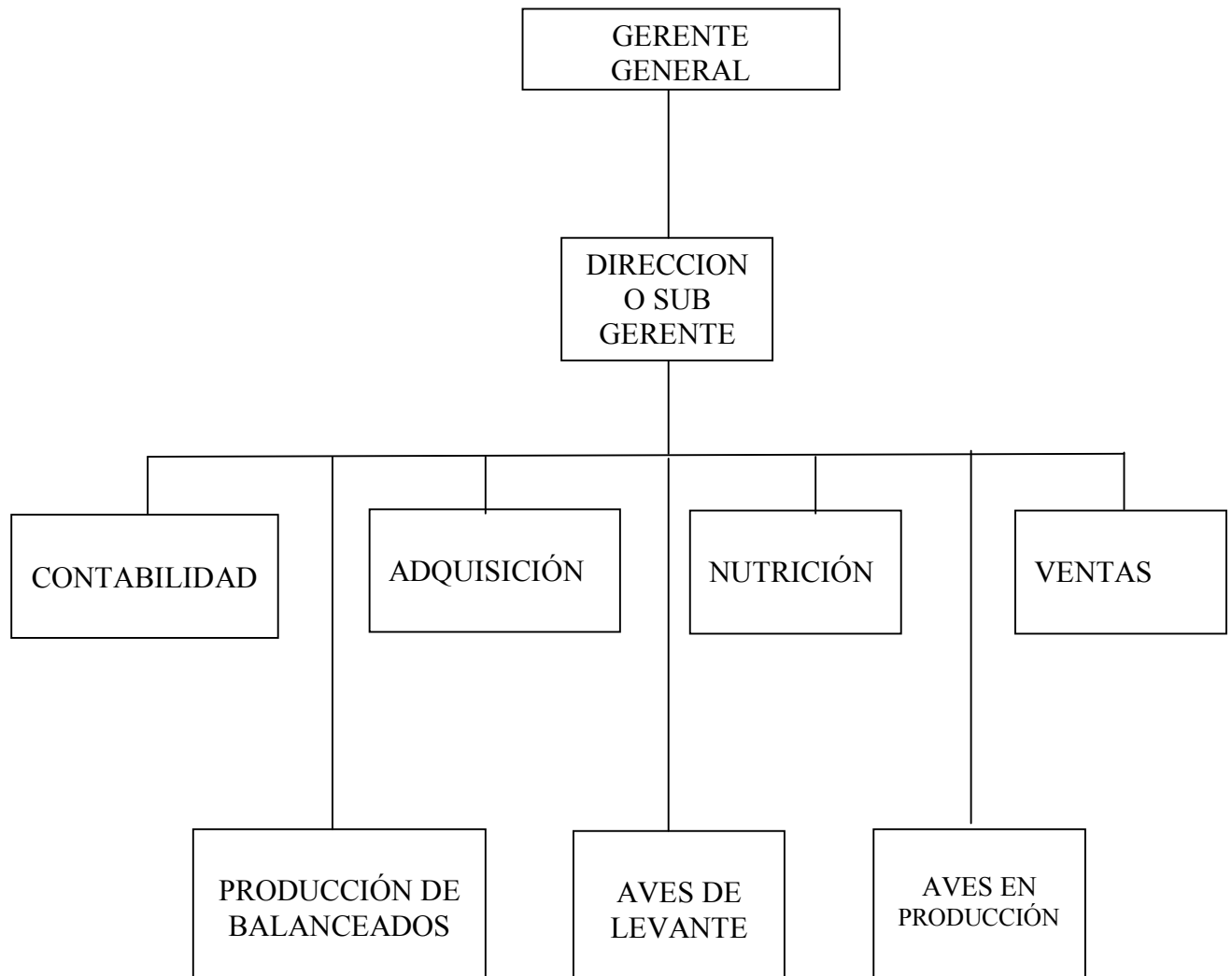
##### **Situación negativa, no se ha alcanzado el objetivo.**

- Examinar todo el ciclo desarrollado para identificar errores.
- Empezar un nuevo ciclo PDCA.

#### **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La Dirección se encargará de la administración de la propuesta.

**Grafico 16: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AVÍCOLA SÁNCHEZ**



**Fuente:** Propia

**Elaborado:** René Rodríguez

## 6.9 PREVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN

**Cuadro 22: PREVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quién va a evaluar?	Avícola Sánchez
¿Por qué va a evaluar?	Porque la empresa necesita verificar que los planes establecidos se encuentren funcionando correctamente o requiere realizar cambios en algunos procesos.
¿Para qué evaluar?	Para que por medio de estas evaluaciones se vea las falencias y se busque las mejores soluciones, llegando a ser eficientes en Procesos y Calidad.
¿Qué evaluar?	Todos los procesos Tecnológicos, de crianza, de atención sana a las aves.
¿Quién evalúa?	El Administrador
¿Cuándo evaluar?	Se debe realizar cada semana
¿Cómo evaluar?	Revisando informes de cada departamento, cada semana. Evaluar a cada departamento
¿Con qué evaluar?	Con un comparador de producción, evaluar según los resultados de cada departamento, empatar con lo previsto en la Planeación.

**Fuente:** Propia

**Elaborado:** René Rodríguez

## **BIBLIOGRAFÍA**

**BAIN, D.** (1987). *Productividad La solución a los problemas de la empresa*. Editorial McGRAW-HILL. México.

**BERNILLON, A.** (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. Editorial GESTION 200 S.A. Barcelona.

**FEA, U.** (1995). *Competitividad es calidad total*. Editorial ALFAOMEGA, S.A. México.

**FERNÁNDEZ, E.** (2005). *Estrategias de Innovación*. Editorial THOMSON. España.

**MARIÑO, H.** (1993). *Planificación estratégica de la calidad total*. Editorial TM. Bogotá.

**OCÉANO/CENTRUM,** (2001). *Enciclopedia de PYME*. Editorial OCEANO. Barcelona. España.

**OCÉANO/CENTRUM,** (2007). *Diccionario de administración y finanzas*. Editorial OCEANO. Barcelona. España.

**PONTI, F Y FERRAS X.** (2006). *Pasión por innovar*. Editorial NORMA. Bogotá.

**PORTER, M.** (2007). *Ventaja competitiva*. Editorial PATRIA. México

**SUMANTH, D.** (2001). *Administración para la productividad total*. Editorial CONTINENTAL. México.

**THOMAS, H.** (1997). *Como gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Editorial McGRAW-HILL. México.

## **DIRECCIONES ELECTRONICAS**

<http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/garantia> 21/02/2010 14:35

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/> 18/02/2010 10:00

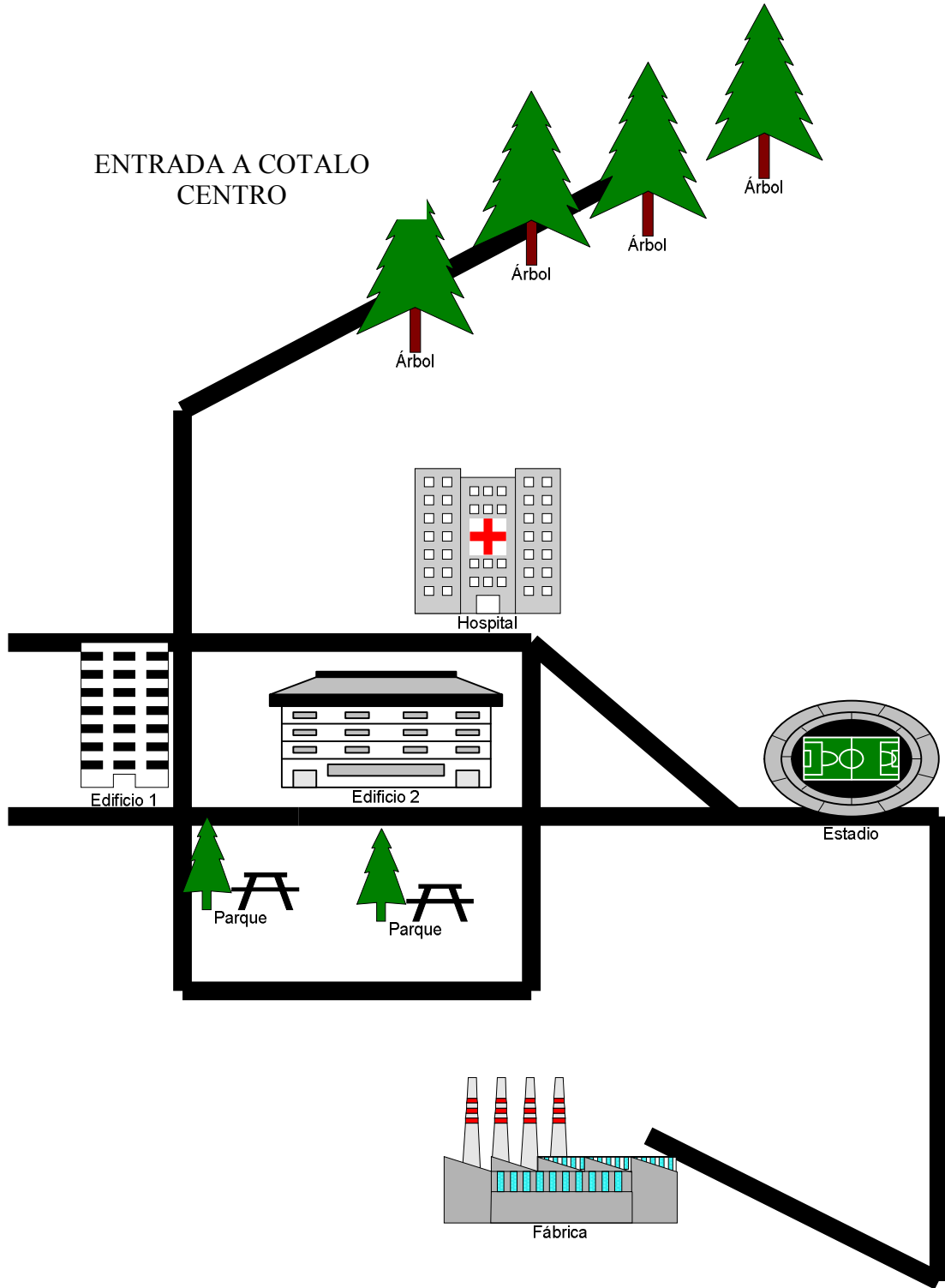
<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad> 21/02/2010 14:30

[http://jmarcano.topcities.com/ciencias/glosario/meteo\\_e.html](http://jmarcano.topcities.com/ciencias/glosario/meteo_e.html) 22/03/2010 10:00

<http://www.wikilearning.com/> 18/02/2010 10:00

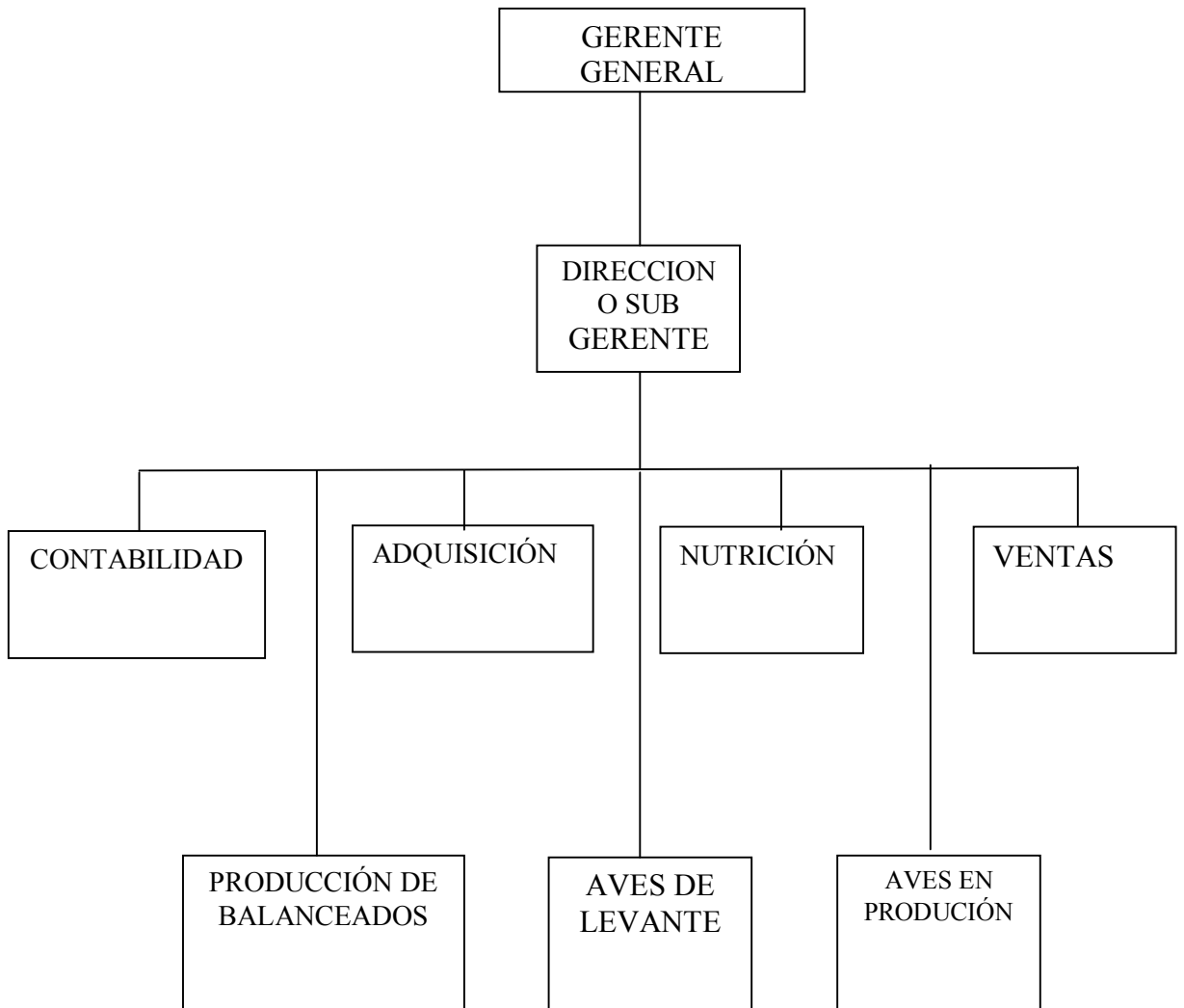
# **ANEXOS**

**ANEXO No 1**  
**MAPA DE UBICACIÓN**





**ANEXO No 2**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



### **ANEXO No 3**

#### **ENCUESTA**

#### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Señores, su veracidad en las respuestas permitirá al grupo investigador desarrollar un trabajo ideal y efectivo.

Agradecemos su colaboración y garantizamos absoluta reserva de su información.

Tiene un organigrama estructural adecuado la empresa?

Si ( ) No ( )

Se planifica todas las actividades antes de su ejecución?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

Los procesos de producción de la empresa son adecuados?

Si ( ) No ( )

Tiene la empresa reglas claras para los trabajadores?

Si ( ) No ( )

La dirección de la empresa esta a cargo de una sola persona?

Si ( ) No ( ) Mas ( )

Se controla con frecuencia los procesos?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

Los trabajadores reciben capacitación constantemente?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

La empresa a innovado su tecnología en los últimos años?

Si ( ) No ( ) Poco ( )

Existe un control adecuado de todas las labores del personal?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

Gracias por su colaboración

Firma: .....

**ANEXO No 4**  
**LOGOTIPO DE LA EMPRESA**



**ANEXO No 5**  
**REGISTRO DE PRODUCCIÓN**



MES..... GALPÓN No..... FECHA DE NACIMIENTO: 03 de Octubre del 2009 No DE

AVES.....

SEMANAS	AVES MUERTAS	No DE AVES	Alimentación		Producción		OBSERVACIONES
			Ideal	Real	Ideal	Real	
1							
2							
3							
4							
35 semanas							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
36 semanas							
13							
14							
15							
16							
17							

18							
37semanas							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
38 semanas							
27							
28							
29							
30							
31							

