

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACION

La estructura organizacional y su influencia en la producción de la empresa de lácteos “LEITO”, del cantón Salcedo.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de una estructura organizacional limita la producción de la empresa de lácteos “LEITO”, del cantón Salcedo.

1.2.1. Contextualización

Ecuador, un país con una biodiversidad pocas veces vista en territorios similares, es dueño de una gran riqueza cultural fruto del concurso y fusión con otras culturas, cuya influencia conjugada con la creatividad de nativos y extraños ha logrado sabores y aromas propios de una nueva tierra y de una evolución constante.

En la actualidad se está palpando que la falta de importancia que se da a las actividades administrativas es un problema generalizado dentro del contexto mundial.

En una economía competitiva y globalizada, es necesario determinar la competencia, su posición en el mercado, la manera como desarrolla sus actividades, su diseño organizacional, sus estrategias y que oportunidades y amenazas se presentan en su entorno.

En el Ecuador muchas de las empresas han incrementado sus niveles de rendimiento, volviéndose cada vez más competitivas, para enfrentar el mercado cambiante actual, gracias a una administración adecuada, que guía a las empresas a mantenerse competentes.

Actualmente y de manera generalizada, en varias empresas de nuestro país, la ausencia de una estructura organizacional, disminuye la capacidad de desarrollo empresarial. Siendo necesario así enfocarnos en actividades administrativas a realizar, distribuir los puestos de trabajo, implantar mecanismos de control, que permita el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

La industria, agricultura, ganadería, el comercio y el transporte son los pilares que sustentan el desarrollo económico de Cotopaxi. Se suman la construcción, la floricultura, la artesanía y otras actividades que en 2007 generaron USD 991 millones según al Banco Central del Ecuador (BCE). Estos datos se publican en el “Especial de provincias del Ecuador” de la revista Líderes.

Las industrias de Cotopaxi se dedican a la fabricación de productos de aluminio, acero, papel, harina, embutidos, curtiembre, cemento, generación eléctrica, agroindustria, lácteos, etc.

En Cotopaxi, una ciudad netamente comercial, vender es cada vez más difícil, los clientes están cada vez más preparados y son más exigentes, la competencia es netamente agresiva, y la velocidad de las innovaciones son más rápidas. Mantener y aumentar la cartera de clientes exige a las empresas realizar más esfuerzos, tener una mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades.

Las empresas, por lo tanto, necesitan renovar las características y prestaciones de lo que ofrecen al mercado, al fin de ganarse la atención y el interés de los consumidores.

La empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, inicio sus actividades en el mes de febrero de mil novecientos ochenta y seis; con un capital de cien mil sucres y dos empleados, cuyo propietario es el Ingeniero Germán Pozo, se encuentran ubicada en la provincia Cotopaxi, cantón Salcedo, panamericana Norte, esta empresa se dedica a la producción y comercialización de yogurt, quesos y refrescos de calidad.

La estructura organizacional nos facilitará, tener un adecuado control de cómo manejar de forma eficiente y efectiva los recursos de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, de tal modo que permita a los empleados utilizarlos de una manera adecuada y lograr incrementar la producción de la empresa, gracias a los factores como mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital, capacidad técnica, para así mejorar la calidad del producto.

La implantación de una estructura organizacional en la empresa de productos lácteos “LEITO”, del cantón Salcedo, dotará a los directivos de las herramientas de análisis necesarias, para evaluar la situación de la organización e implantar nuevas estrategias, a fin de aprovechar las oportunidades, gracias a las fortalezas identificadas, minimizando las amenazas y reduciendo las limitaciones.

1.2.2. Análisis Crítico

Algo complejo, resulta saber que la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, carece de una estructura organizacional, siendo este un factor que afectará el crecimiento y desarrollo de la misma, razón por la cual se limita la producción.

Los clientes internos están desorganizados, por ese motivo no cumplen con su tarea encomendada, por lo cual hay una baja producción.

Por este motivo vamos a implementar una estructura organizacional en la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, mejorando la manera ortodoxa con que ha venido trabajando, que nos permita tomar decisiones adecuadas, ya que sin la estructura organizacional dificulta a los empleados realizar su trabajo con eficacia, eficiencia, y el incumplimiento del logro de los objetivos organizacionales.

La estructura organizacional distribuye formalmente los empleos dentro de la empresa; la estructura organizacional involucra el proceso de decisiones sobre seis elementos claves: que son, especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización- descentralización y formalización.

1.2.3. Prognosis

Algo complejo, resulta conocer que la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, carece de una estructura organizacional, siendo este un factor que afectará el crecimiento y desarrollo de la misma, razón por la cual se limita la producción.

El no dar solución al problema planteado, generará conflictos dentro de la empresa, tanto a nivel directivo como a nivel operativo, ya que si no se planifica, organiza, dirige, controla,

y evalúa con antelación se podría tomar decisiones incorrectas, que pongan en riesgo el crecimiento y la supervivencia de la empresa, arriesgándonos aun mas a no ser competitivos en el mercado y por ende a tener una pérdida económica, en sí necesita de una estructura organizacional para la toma de decisiones que sea efectiva para alcanzar los objetivos de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo influye la carencia de una estructura organizacional en la producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo?

1.2.5. Interrogantes

¿Qué factores de eventualidad influyen en el diseño de la estructura organizacional en la empresa de productos lácteos “Leito”, del cantón Salcedo?

¿Qué tipo de estructura organizacional debe implantarse en la empresa para incrementar la producción?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Limite del contenido:

- ✓ Campo : Administración
- ✓ Área : Producción
- ✓ Aspecto : Organizacional

Límite espacial : Empresa de Lácteos “Leito”, del cantón Salcedo

Límite temporal : Septiembre 2010 a Enero del 2011.

1.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, hay un índice elevado de competitividad que se ha convertido en favorable para ciertas organizaciones que requieren ser competitivas para liderar el mercado a quien se dirigen y ser reconocidas dentro de él.

Sin embargo, no toda organización está capacitada para enfrentar este ambiente dinámico, es por tal motivo, que se necesita realizar una investigación en la empresa productora de lácteos “Leito” del cantón Salcedo, para desarrollar una estructura organizacional y así cumplir con el incremento de la producción dentro de la organización.

El enfoque se dirige a buscar una estructura organizacional, que de un mejor aporte y apoyo, facilitando el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquel que logre eficiencia, y tenga flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el entorno cambiante y dinámico actual.

La estructura organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior y exterior de su organización. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización: La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

Con la elaboración de una estructura organizacional, se logrará determinar las necesidades de los empleados, la demanda del producto y la realidad contingente en la que se

desenvuelve la empresa, se buscan sus bases y circunstancias y con ello se estructura un plan que permita el desarrollo para proporcionar una adecuada organización. En el cual la correcta aplicación de una Estructura organizacional, que abarque, estrategias y métodos adecuados para el beneficio de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

Gracias a la investigación y a las decisiones tomadas, considerando todas estas variables, se determinara una estructura mecanicista o una estructura orgánica, a implantar en la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, la misma que cooperara en el logro de metas y objetivos de la organización.

1.4. OBJETIVOS

Con el presente proyecto de investigación se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional, que permita incrementar la producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, para conocer las dificultades que enfrenta la empresa.
- ✓ Implantar una estructura organizacional, analizando los elementos clave que se involucran en el proceso de decisión.
- ✓ Mejorar la producción de la empresa innovando tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La importancia del estudio de las funciones administrativas es cada vez más sostenible dada la inmensa complejidad de las actividades de la empresa.

En la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, no existen estudios previos al tema objeto de estudio, sin embargo se ha tomado como referencia los datos proporcionados a través de una entrevista con los dueños de la empresa.

Luego de efectuar una revisión y análisis bibliográfico, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas, a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigados:

SARASTY, E. (1991). *Manual de Administración de Personal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “EL SAGRARIO” Ltda.*

Como conclusión se puede manifestar que en el presente vivimos en un país que nos ofrece una serie de alternativas ya sean estas en lo social, cultural, por lo que es necesario buscar nuevas oportunidades para innovarse y poder estar acorde con lo que el consumidor necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que es necesario realizar un estudio para determinar que cuente con organigramas estructurales y funcionales, definir las líneas de mando y jerarquía.

Además ha existido una comunicación directa e indirecta de los objetivos y se ha podido tomar buenas decisiones.

HURTADO, J. (2003). *El diseño de la Estructura Orgánica Funcional para mejorar las Funciones Administrativas de la Empresa Calzado Torino.*

Se puede decir como conclusión que todo estudio de investigación está orientada a que sea factible, en este caso el diseño de la estructura orgánica funcional, para mejorar las

funciones administrativas de esta Empresa, para de esta manera definir las funciones administrativas como base del control interno en la empresa.

GARCÍA, O. (2004). *La organización administrativa, funcional, estructural y la estrategia de la autogestión para el funcionamiento del laboratorio de informática en el Colegio Nacional Mixto Nicolás Jiménez de la ciudad de Quito.*

Manifiesto como conclusión que los objetivos planteados, es decir; diagnosticar el funcionamiento del laboratorio y analizar diferentes estrategias que faciliten su funcionamiento, ha sido factible ya que les sirvió para determinar la aceptación del usuario y con este reglamento interno sobre un centro de computo que rijan y controle a todos los que forman la institución sea acogido de la mejor manera, de esta forma podrán cumplir y hacer cumplir lo que ordene el reglamento. En la actualidad todas las personas debemos estar por lo menos capacitadas en computación, ya que es muy importante porque en el presente todo trabajo está regido en la tecnología que va avanzando.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Esta investigación se basa en a paradigma crítico- propositivo, que se fundamenta en las siguientes razones:

Tiene como propósito crear cambios dentro de la empresa productora de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, por lo que la empresa se enfrenta a nuevos retos en el presente, en donde se hace indispensable ayudar al desarrollo mediante la determinación de las funciones administrativas, que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa, aportando conocimientos a través de una investigación cualitativa que aliente a los socios a

favorecer y estimular la calidad de producto y a incrementar su rentabilidad como una empresa productora de lácteos bien estructurada.

Es importante diseñar una estructura organizacional, que permita el logro de las metas y objetivos de la organización, tomando en consideración los diversos elementos de la estructura organizacional. Y los factores de contingencia que influyen en el diseño.

Conocemos los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo, la realidad empresarial y el entorno en el cual se desenvuelven la organización, gracias a que se ha realizado un análisis exhaustivo de la misma y ha podido determinar el problema que tiene la empresa.

La investigación se fundamenta en la práctica metodológica, hermenéutica-dialéctica ya que permite enriquecer y mejorar la investigación.

Sabemos que los valores son el pilar fundamental que guían esta investigación, para que se pueda cumplir eficientemente, es por eso que, con orden, dedicación y trabajo, se puede profundizar sobre el problema de estudio anteriormente mencionado, a través de la lectura bibliográfica que ayudará a dar soluciones que se acerquen cada vez más a la realidad.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La ejecución de la presente investigación se respalda en las siguientes: ley de compañía, ley reformativa para equidad tributaria y código de trabajo.

LA COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República.

RESUELVE:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS

SECCION I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Código de Trabajo

Art. 1.- Ámbito de este código.

Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleados y trabajadores, y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Ley Reformativa para la Equidad Tributaria

Art. 5.- Principios Tributarios.

El régimen tributario se regirá por los principios de legalidad, generalidad, igualdad, proporcionalidad e irretroactividad.

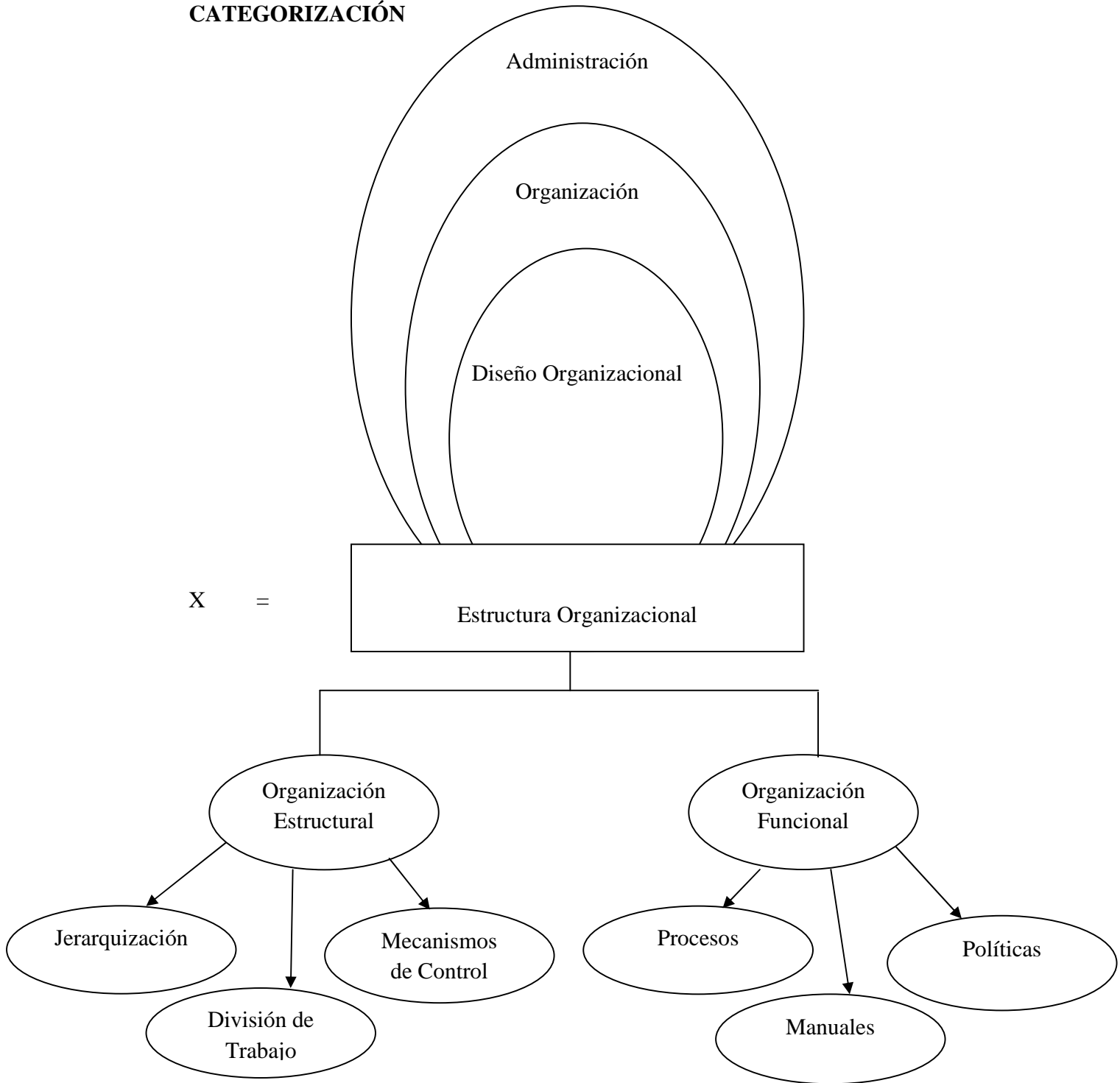
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

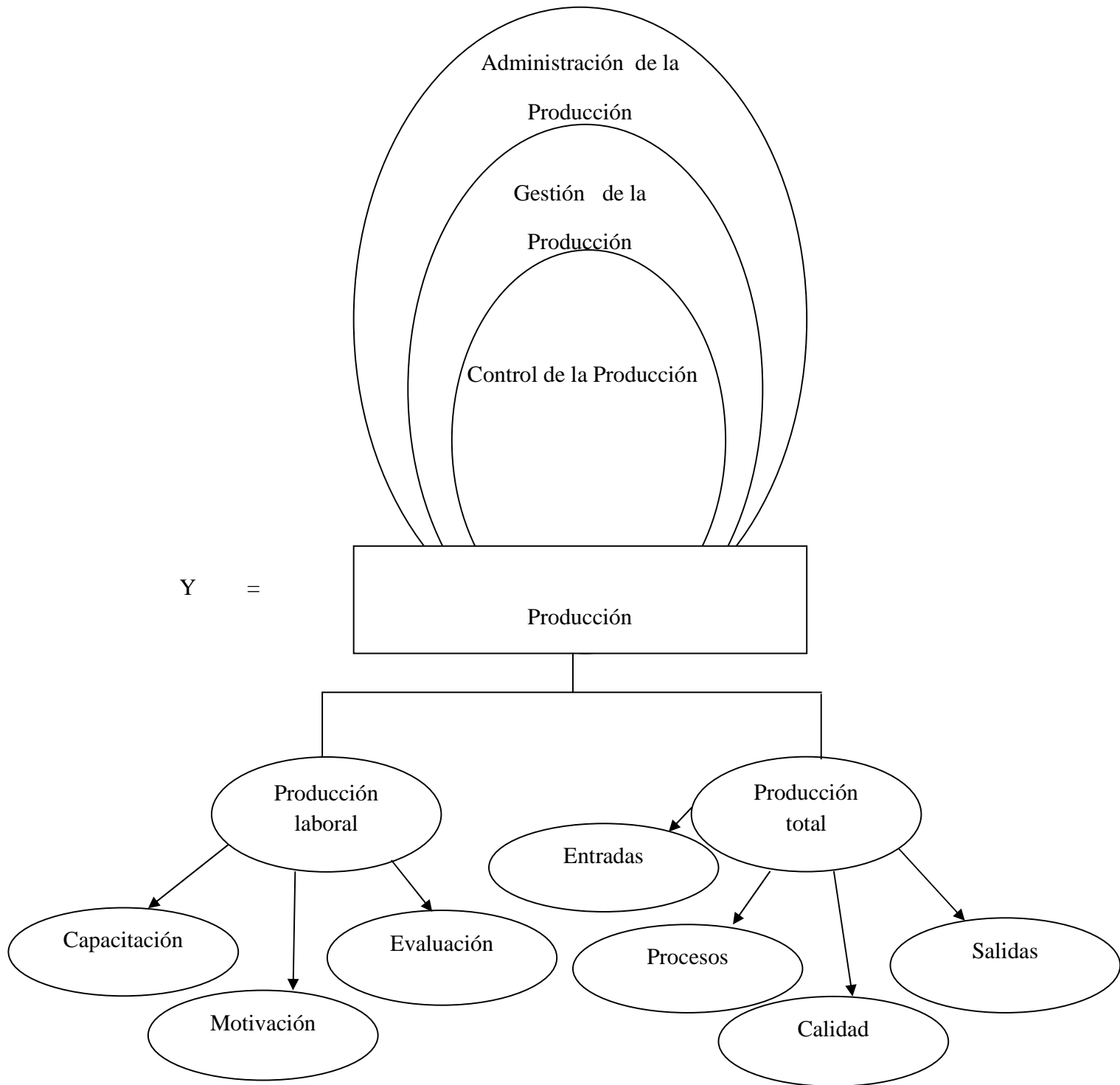
¿Cómo influye la carencia de una estructura organizacional en la producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo?

X = Estructura Organizacional

Y = Producción

CATEGORIZACIÓN





DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

Administración

La Administración también conocida como Administración de empresas es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

<http://www.monografias.com/trabajos25/administracion.shtml>

f) 26-06-2010

Organización

Una Organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

<http://www.eumed.net/libros/2010organización.htm>

f) 26-06-2010

Diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización. La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen todas unas largas tradiciones en la historia del ejercicio de la administración.

<http://www.monografias.com/trabajos2/administracion.shtml>

f) 26-06-2010

Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

<http://www.monografias.com/trabajos25/estrucorg.shtml>

f) 26-06-2010

Organización Estructural

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. Herbert Simón ha descrito el caso de "las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal no son congruentes con él.

<http://www.monografias.com/trabajos14/organizacionest.shtml>

f) 26-06-2010

Jerarquización

Es conocida como la serie de niveles de autoridad que va desde el jefe superior hasta los distintos puestos inferiores. La escala jerárquica es el camino normal que siguen las disposiciones que se transmiten y las impresiones que se reciben en un determinado organismo. El proceso de la Escala de divide en:

- ✓ Jefatura
- ✓ Delegación
- ✓ Definición funcional

<http://es.wikipedia.org/wiki/jerarquizacion>

f) 26-06-2010

División de Trabajo

Manifiesta que es necesario dividir el trabajo entre todos los integrantes de la organización de acuerdo con las características, especialidad y necesidades del grupo. Su finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo, ó producir lo mismo con menor esfuerzo. La división de trabajo se fundamenta en que hacer la misma cosa siempre produce habilidad en lo que se hace y cualquier cambio de tarea implica un despilfarro de esfuerzo que disminuye la producción.

<http://es.wikipedia.org/wiki/pol%/c3%divisiondetrabajo>

f) 26-06-2010

Mecanismos de Control

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección.

"Control", es la aplicación de varias formas y medios, para asegurar la ejecución del programa de producción deseado.

<http://www.monografias.com/trabajos25/administracion.shtml>

f) 26-06-2010

Organización Funcional

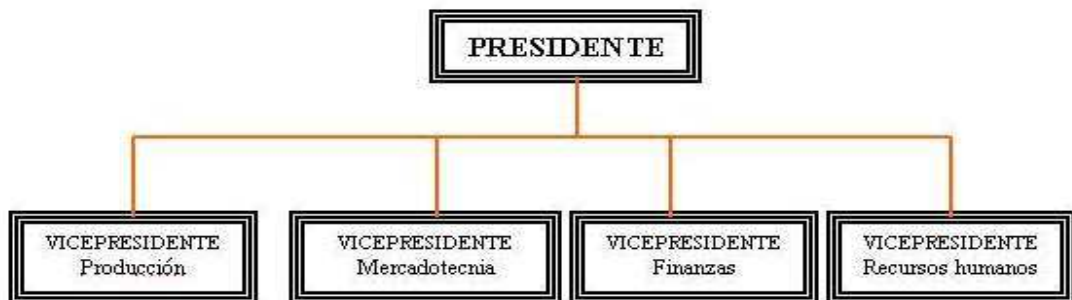
La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas.

El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización, como en la siguiente figura:

CUADRO No 1

ORGANIGRAMA



FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos2/organizacionestr.shtml>

f) 27 – 06 -2010

Procesos

La aplicación del Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC) en la Empresa, tiene como objetivo fundamental alcanzar:

- ✓ Mayor confiabilidad en los procesos
- ✓ Educción de costos
- ✓ Mejor tratamiento de producto-servicio
- ✓ Mayor competitividad
- ✓ Mejor satisfacción del cliente

- ✓ Mejorar la moral de los empleados
- ✓ Generar más utilidades
- ✓ Racionalizar la burocracia

<http://www.monografias.com/trabajos25/administracion.shtml>

f) 26-06-2010

Manuales

Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

<http://es.wikipedia.org/wiki/pol%c3%manuales>

f) 26-06-2010

Políticas

Es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

<http://es.wikipedia.org/wiki/definicionpoliticas.html>

f) 26-06-2010

Gestión de la Producción

Mediante la gestión de la producción se intenta ordenar el flujo de materiales en las empresas productoras o industriales, cuándo hay que fabricar y en qué cantidades.

Chase Aquilano Jacobs, *Administración De La Producción Y Operaciones*, 10ª Edición, (p 531)

Control de la Producción

Tiene que establecer medios para una continua evaluación de ciertos factores: la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, etc. Esta evaluación deberá tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro.

Chase Aquilano Jacobs, *Administración De La Producción Y Operaciones*, 10ª Edición, (p 51)

Producción

Es el proceso de creación de los bienes materiales necesarios para la existencia y el desarrollo de la sociedad. La producción existe en todas las etapas de desarrollo de la sociedad humana.

Chase Aquilano Jacobs, *Administración De La Producción Y Operaciones*, 10ª Edición, (p 258)

Capacitación

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

<http://promonegocios.net/economia/definicion/capacitacion>

f) 26-06-2010

Motivación

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

<http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion.shtml>

f) 26-06-2010

Producción Total

Producción total es la cantidad total de bienes/servicios producidos durante un tiempo determinado, dado los factores productivos (recursos naturales, trabajadores, capital) que se tengan para generar dicha producción. Se aplica en la vida diaria principalmente en las

empresas, en donde ellas deben conocer que producción total general para cumplir con sus objetivos como satisfacer necesidades, maximizar los beneficios, y ser parte de la economía.

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080520204111AA4ywNS>

f) 27-06-2010

Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/ Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida más rápido que la entrada

Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

f) 27-06-2010

2.5. HIPOTESIS

¿Cómo influye la estructura organizacional en la producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo?

La implementación de una estructura organizacional permitirá mejorar la producción en la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Estructura Organizacional

2.6.2 Variable Dependiente

Producción

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En consideración de que en la fundamentación filosófica se selecciono el paradigma crítico propositivo, para la ejecución de la investigación nos corresponde analizar el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Se manejará técnicas cualitativas que se encontrarán basadas en valores y cualidades que permitirán al investigador actuar de forma correcta durante la investigación que se realizará desde adentro de la empresa, es decir desde el lugar en el cual será analizado y estudiado el problema objeto de estudio, y así mediante la aplicación de técnicas adecuadas para poder mejorar la productividad.

La organización se define como el proceso de crear la estructura de una organización, para dividir el trabajo, asignar tareas y responsabilidades, coordinar tareas organizacionales y utilizar estos recursos a través del diseño de una estructura organizacional, que funcione con eficiencia y eficacia.

También asumirá una posición dinámica porque se basará en el análisis de las causas los efectos que se producirán, los mismos que ayudaran a la búsqueda de diferentes soluciones o alternativas, promoviendo la participación de toda una comunidad, dentro de la investigación, el mismo que ayudará a la comprensión del problema, las diferentes propuestas de acción, evaluación y su debida ejecución.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente documento de investigación; utilizará dos modalidades de investigación las cuales se describen a continuación:

Investigación Bibliográfica

En esta investigación se recolectará información secundaria, para su desarrollo necesariamente se consultará en libros, internet, tesis de grado, revista y documentos que tengan relación con los distintos aspectos del tema, información que será recopilada en

bibliotecas, siendo necesario analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que permitirán el desarrollo de la investigación.

Se recomienda utilizar especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias o de realidades socioculturales en estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios entre otros.

Investigación de Campo

Permite recolectar información primaria, ya que el investigador tendrá contacto directo con la realidad, recolectando información que establecerá conocimiento sobre el problema que posee la organización.

Es necesario por tal razón la utilización de algunas técnicas como:

La observación directa, que permitirá analizar toda la organización, como se desarrollarán las personas y las actividades dentro de la empresa.

Otra técnica es la encuesta, que se aplicará a la población de la organización, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos.

Se requerirá aplicar una entrevista a los directivos de la empresa y conocer lo que está afectando y proponer una solución al problema objeto de estudio.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos:

Investigación Descriptiva

Tendrá como objeto desarrollar y describir cómo influye la falta de una estructura organizacional en la producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

Este estudio busca especificar las propiedades importantes, los aspectos sobresalientes de personas, grupos, comunidades, objetos o problemas y someterlos a análisis.

Porque se requiere de conocimientos suficiente y tiene un interés de acción social, permite predicciones rutinarias y requiere de conocimientos suficientes.

Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, para desarrollar esta investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema, permitiéndole adquirir conocimientos y experiencias para formular una hipótesis de una posible solución.

Investigación Correlacional

Permitirá examinar la relación entre variables, midiendo estadísticamente como implantar una estructura organizacional para incrementar la producción; para lo cual será necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador denominado Chi Cuadrado, que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio involucrada, está conformada por: 1 directivo, 3 administrativos, 14 trabajadores que laboran en la Empresa de Productos Lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

La población motivo de estudio son: el directivo, el personal administrativo y los obreros actuales que tiene la empresa, a los cuales va enfocada la investigación.

La población es inferior a los 100 y no es necesario calcular la muestra.

CUADRO No 2
PERSONAL DE LA EMPRESA

| POBLACIÓN | NÚMERO |
|------------------|---------------|
| Directivo | 1 |
| Administrativo | 3 |
| Operativos | 14 |
| TOTAL | 18 |

FUENTE: Datos de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo

ELABORADO POR: Ana Toapaxi

FECHA: 29 – 06 - 2010

La población de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, es en número de 18 porque se ha tomado en consideración que constituye el total de empleados y trabajadores de la empresa.

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS: ¿Cómo influye la carencia de una estructura organizacional en la baja producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo?

Variable Independiente: Estructura Organizacional

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|--|-------------|--|--|---|
| La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. | Agrupar | Producción Finanzas Recursos Humanos Comercialización Ventas | ¿El ambiente de trabajo en el que usted se desempeña es? | Entrevista Encuesta Observación Directa a los clientes internos de la empresa de lácteos “Leito”. |
| | Coordina | Empleados Equipos de trabajo Mínimas reglas formales. | ¿Tiene suficiente comunicación con los directivos de la empresa? | |
| | Estructurar | Estructura organizacional Funcional Posicional | ¿Existe un manual de funciones? | |

Hipótesis: ¿Cómo influye la carencia de una estructura organizacional en la baja producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo?

Variable Dependiente: Producción

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ÍTEMS | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|---|--|---|--|--|
| <p>Producción</p> <p>Es el proceso de creación de los bienes materiales necesarios para la existencia y el desarrollo de la sociedad. La producción existe en todas las etapas de desarrollo de la sociedad humana.</p> | <p>Proceso</p> <p>Desarrollo</p> <p>Producción</p> | <p>El proceso en la empresa es eficiente.</p> <p>El desarrollo de los recursos que utiliza la empresa son los adecuados.</p> <p>Se obtiene una producción rentable.</p> | <p>¿Qué se necesita para obtener una excelente producción?</p> <p>¿Cree usted que se estén manejando adecuadamente los recursos?</p> <p>¿Con una buena productividad obtendremos la calidad total?</p> | <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación Directa a los clientes internos de la empresa de lácteos “Leito”.</p> |

3.6 RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

CUADRO No 3

| TÉCNICAS DE INFORMACION | INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN |
|--------------------------------|---|
| INFORMACIÓN PRIMARIA | |
| 1. Observación | 1.1. Fichas de observación: cámara fotográfica y grabadora. |
| 2. Encuesta | 1.2. Cuestionarios |
| INFORMACIÓN SECUNDARIA | |
| 1. Análisis de Documentos | 1.1.Libros: estructura de organigramas, planeación estructural. 1.2.Tesis de grado: Estructuración de Organigramas 1.3.Páginas de internet: www.google.com www.monografias.com www.altavista.com |

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Procesamiento

- ✓ Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de información defectuosa, contradictoria, no pertinente, etc.
- ✓ Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- ✓ Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis; manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- ✓ Representaciones gráficas.

Análisis

- ✓ Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos o hipótesis.
- ✓ Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- ✓ Comprobación de hipótesis.
- ✓ Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Es de vital importancia mencionar a la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, a largo de los años ha tenido un gran desarrollo debido a la calidad y precio que tiene su producto, adquiriendo nuevas experiencias que le permiten enfrentar los constantes cambios que suelen presentarse en este mundo competitivo en el que vivimos.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

La interpretación de datos, se ha realizado con el gerente, tres administrativos y catorce trabajadores, a quienes se les aplicó un instrumento de medición estadístico como es el cuestionario, obteniendo las siguientes interpretaciones:

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “LEITO”, DEL CANTÓN SALCEDO.

PREGUNTA No.-1

1.- El ambiente de trabajo en el que usted se desempeña es:

TABLA No.1

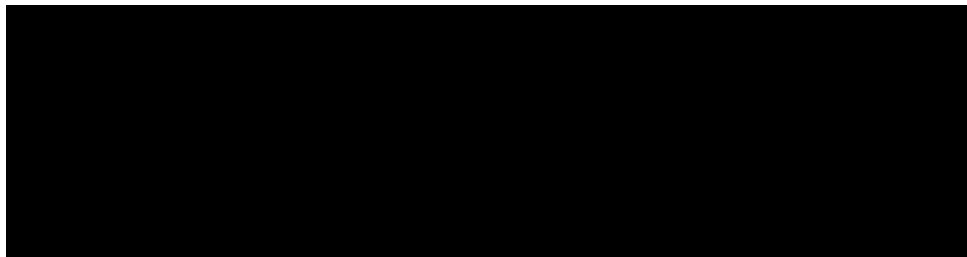
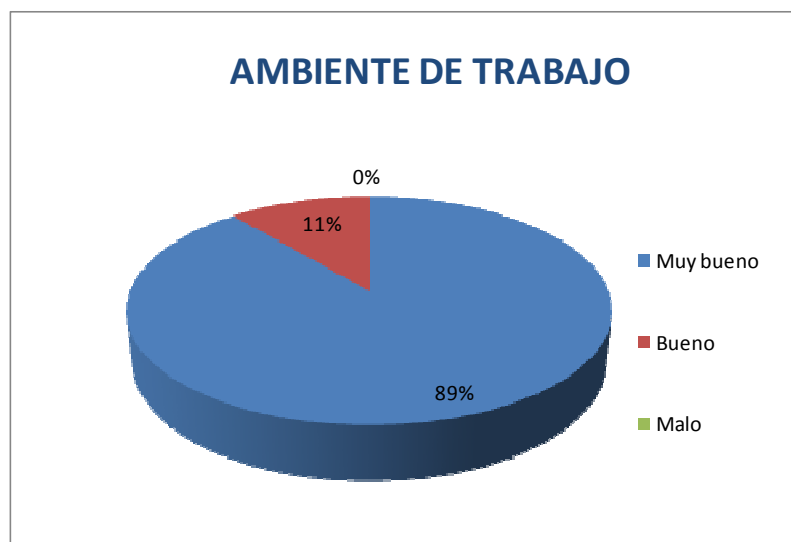


GRÁFICO N° 1



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de trabajadores, el 89% de los trabajadores, que equivale a 16, manifiestan que el ambiente de trabajo en el que se desempeñan es muy bueno, y el 11% de trabajadores que equivalen a 2, manifiestan que es bueno. De tal forma que consideramos que el ambiente de trabajo en donde se desempeñan los trabajadores es muy bueno.

PREGUNTA No.-2

2.- Considera Usted que el trabajo que realiza contribuye al logro de los objetivos de la Empresa:

TABLA No.2

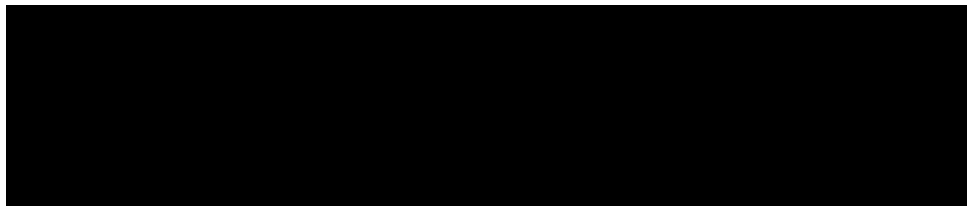
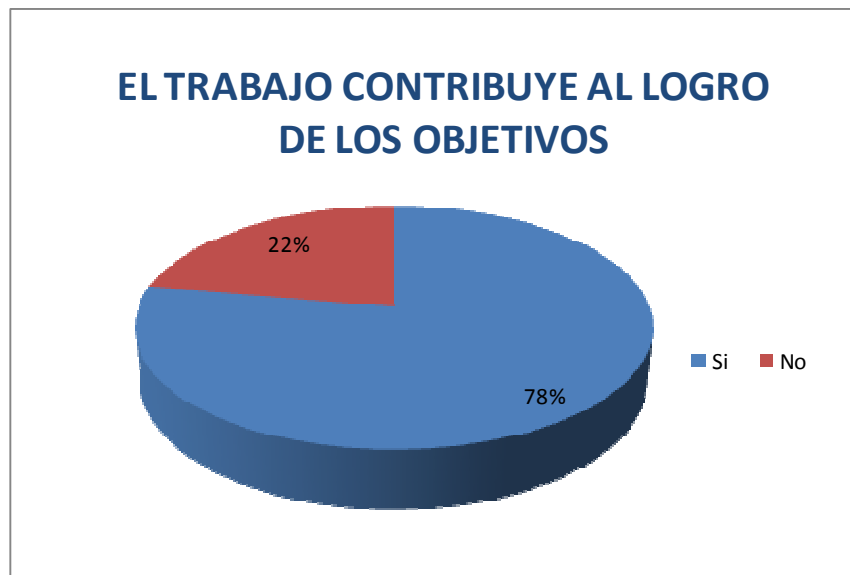


GRÁFICO N° 2



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados, el 78% que equivale a 14 trabajadores, manifiestan que el trabajo que realizan contribuye al logro de los objetivos de la Empresa, y el 22% que equivale a 4 trabajadores manifiestan que no contribuyen. Por lo tanto la mayoría está cumpliendo con sus tareas designadas.

PREGUNTA No.-3

3.- ¿Qué tipo de incentivos recibe usted de la empresa?

TABLA No.3

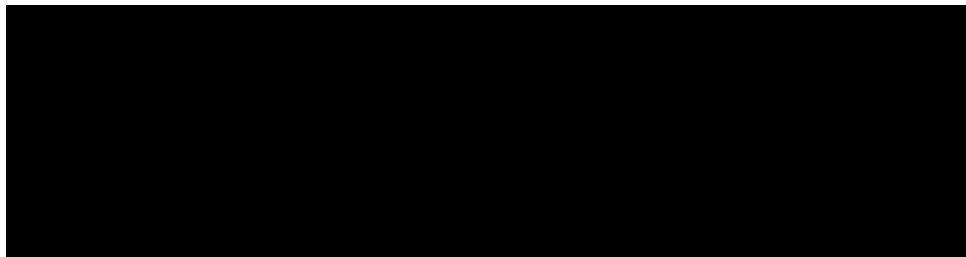


GRÁFICO N° 3



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de los encuestados, todos manifiestan que el tipo de incentivos que reciben por la empresa son económicos. Lo cual quiere decir que la empresa si les incentivan a los trabajadores.

PREGUNTA No.-4

4.- ¿Con qué frecuencia usted recibe incentivos?

TABLA No.4

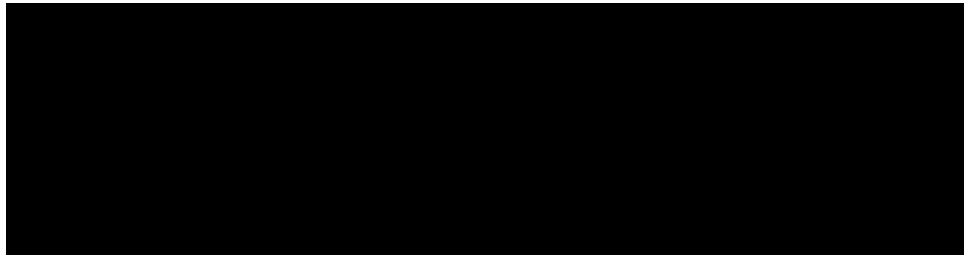
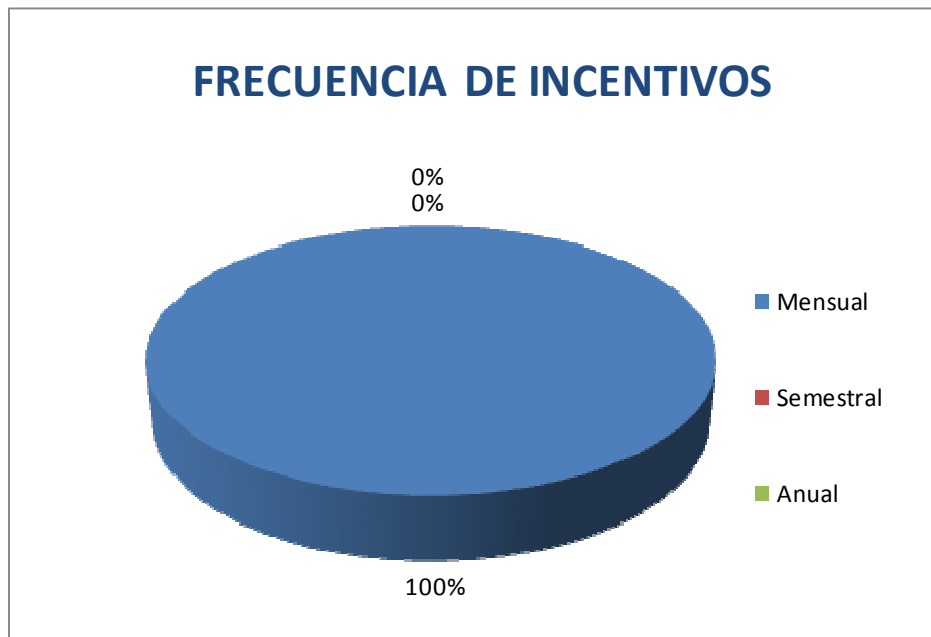


GRÁFICO No.4



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de los trabajadores, todos manifiestan que reciben incentivos económicos mensualmente. Esto quiere decir que todo el personal si reciben incentivos mensualmente, reciben una gratificación de parte de la empresa cuando elaboran productos extras.

PREGUNTA No.-5

5.- Recibe usted algún tipo de capacitación para la elaboración eficaz de la producción:

TABLA No.5

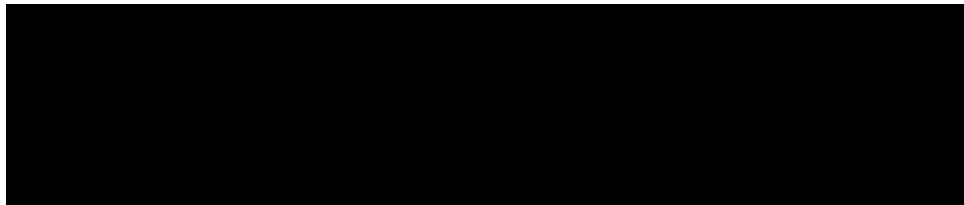
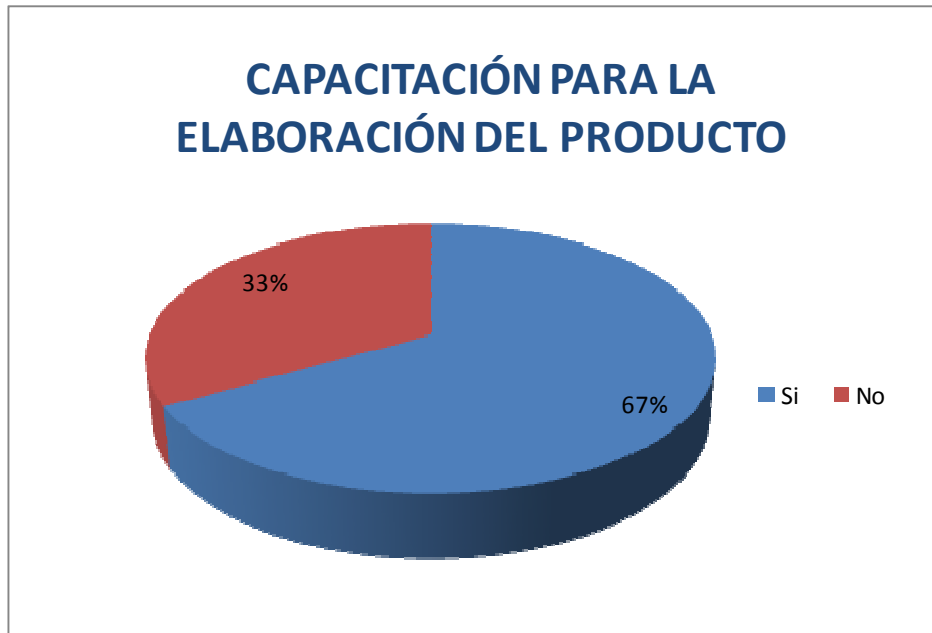


GRÁFICO N° 5



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, el 67% que equivale a 12 trabajadores, expresan que reciben capacitación para la elaboración eficaz de la producción, y el 33% que equivale a 6 trabajadores responde que no reciben. Por lo tanto no todos reciben la capacitación para la elaboración de la producción.

PREGUNTA No.-6

6.- Considera usted, que las disposiciones emitidas por la gerencia se transmite de manera:

TABLA No.6

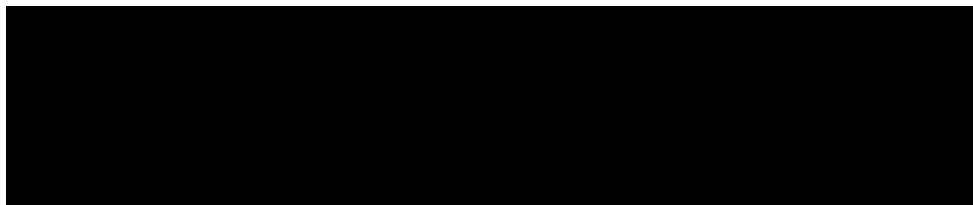
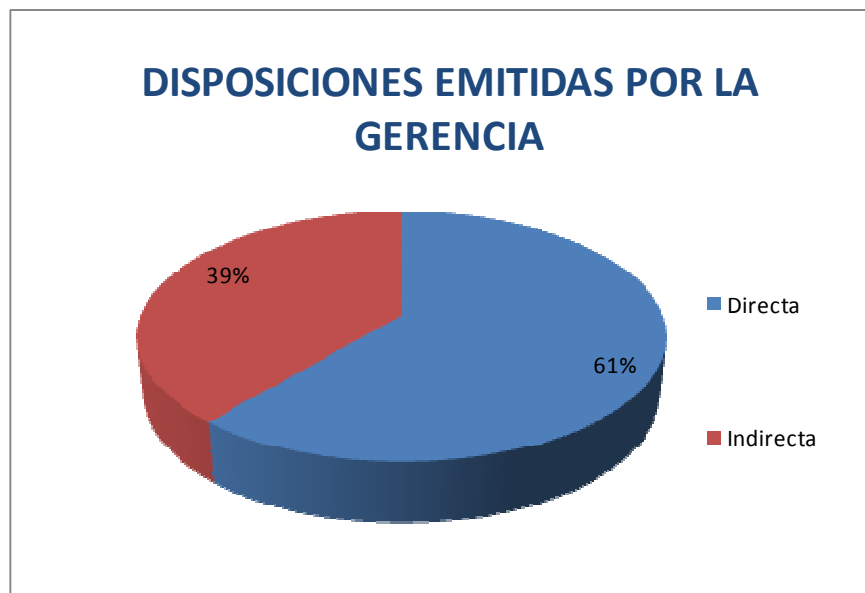


GRÁFICO N° 6



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% del personal, un 61% que equivale a 11 trabajadores manifiestan que las disposiciones emitidas por la gerencia se transmite de manera directa, y el 39% que equivalen a 7, manifiestan que las disposiciones se transmiten de manera indirecta. Por lo tanto la mayoría de los trabajadores reciben las disposiciones directamente.

PREGUNTA No.-7

7.- ¿Usted se siente satisfecho con las funciones que realiza?

TABLA No.7

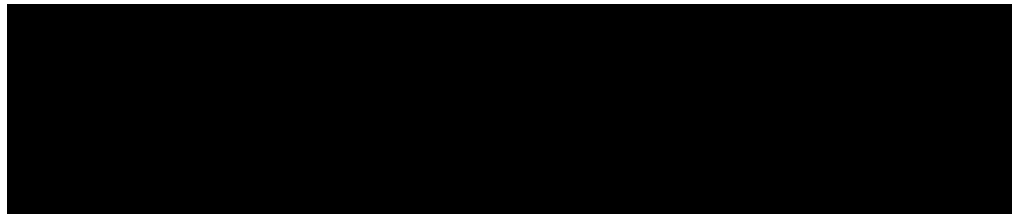


GRÁFICO N° 7



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, observamos que el 11% que equivalen a 2 trabajadores se sienten satisfechos con las funciones que realizan, y el 89% que equivalen a 16 trabajadores, no se sienten satisfechos con sus funciones que realizan. Por lo tanto la mayoría del personal encuestado no se sienten satisfechos con las funciones que realizan.

PREGUNTA No.-8

8.- Existe un manual de funciones en la empresa

TABLA No.8

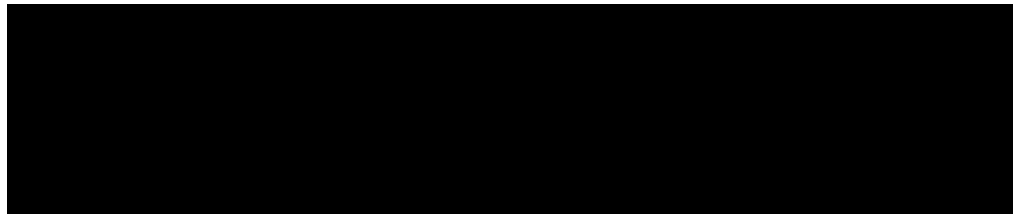
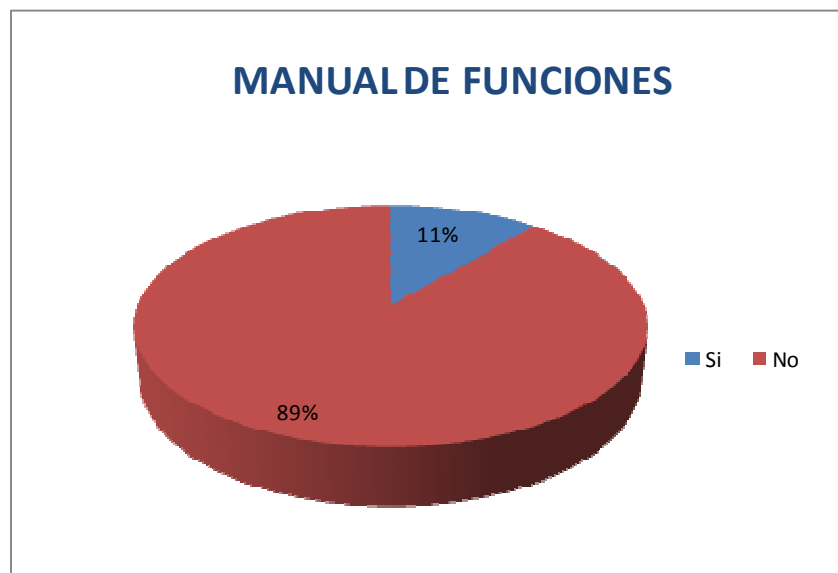


GRÁFICO No.8



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, el 11% que equivalen a 2 trabajadores manifiestan que si existe un manual de funciones y el 89% que equivalen a 16 trabajadores mencionan que no existe un manual de funciones. Esto quiere decir que no existe un manual de funciones, por lo tanto las funciones de cada trabajador no están definidas.

PREGUNTA No.-9

9.- El trabajo que usted realiza es:

TABLA No.9

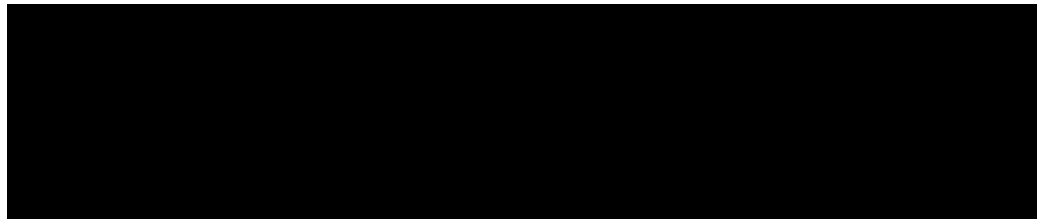
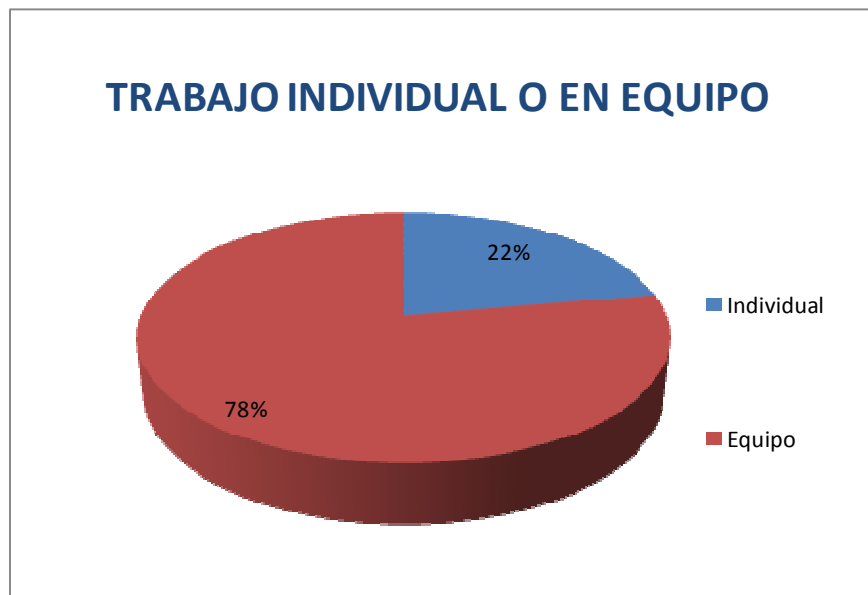


GRÁFICO N° 9



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, el 22% que equivalen a 4 trabajadores, realizan su trabajo de forma individual y el 78% de los encuestados que equivalen a 14, manifiestan que trabajan en equipo. Esto quiere decir que los trabajadores no tienen definidas sus funciones, más bien la mayoría realizan funciones similares.

PREGUNTA No.-10

10.- Las funciones que usted realiza son controladas

TABLA No.10

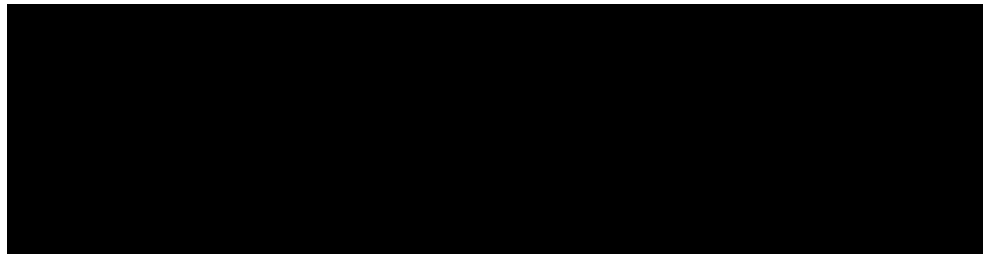
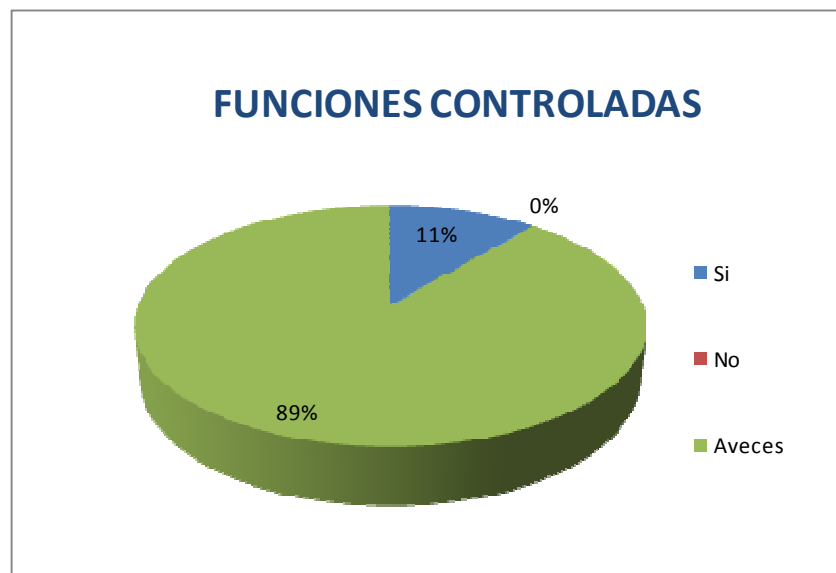


GRÁFICO No.10



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, el 11% que equivalen a 2 trabajadores manifiestan que si tienen un control en las funciones que realizan, y el 89 % que equivalen a 16 trabajadores manifiestan que a veces existe un control. Por este motivo, no están produciendo a satisfacción, ya que debe realizarse un control permanente de las actividades que realizan.

PREGUNTA No.11

11.- ¿En qué áreas se han identificado problemas en la empresa?

TABLA No.11

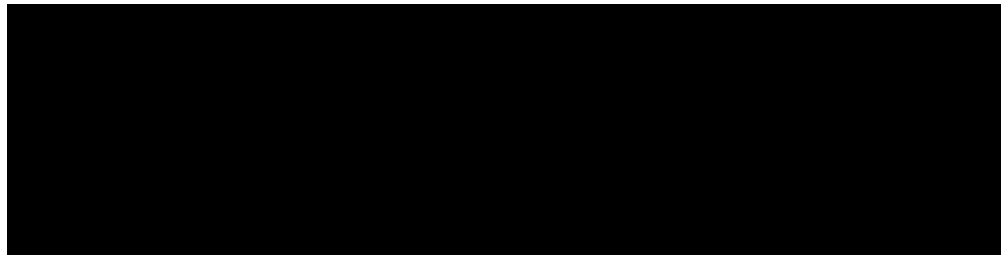
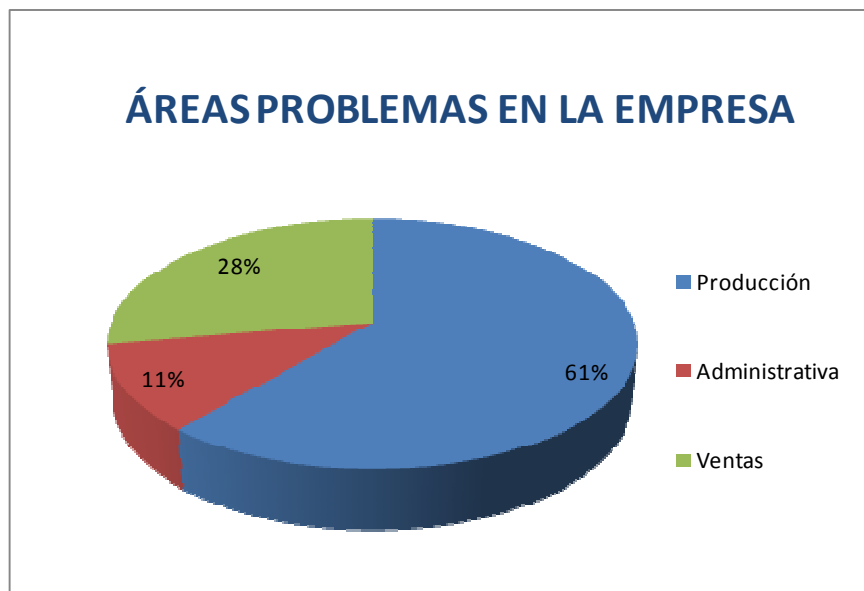


GRÁFICO N° 11



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, el 61% que equivale a 11 trabajadores, manifiestan que existen problemas de insatisfacción en el área de Producción, el 11% que equivale a 2 trabajadores, manifiestan que existen problemas de insatisfacción en el área Administrativa, y el 28% que equivalen a 5 trabajadores consideran que existen problemas de insatisfacción en el área de Ventas. Por lo tanto la mayoría de los trabajadores consideran que existen problemas de insatisfacción de la producción en el área de Producción.

PREGUNTA No.-12

12.- ¿Qué tipo de problemas existen actualmente en el área de producción de lácteos?

TABLA No.12

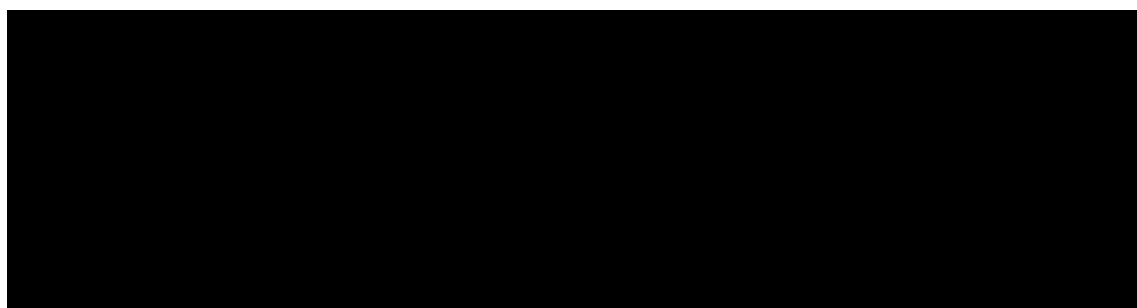
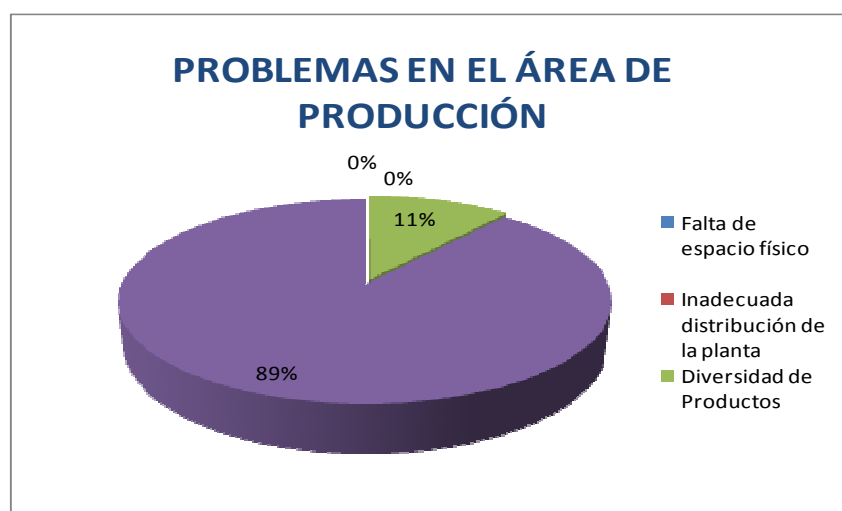


GRÁFICO No.12



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, el 11% que equivalen a 2 trabajadores manifiestan que existen problemas en el área de producción por la diversidad de productos que existe en la empresa y el 89% que equivalen a 16 trabajadores mencionan que existen problemas en el área de producción por la emisión de órdenes no específicas. Esto quiere decir que la mayoría manifiesta que el tipo de problemas es que las órdenes no son específicas.

PREGUNTA No.-13

13.- ¿Cuáles son los factores que inciden en el bajo rendimiento en la producción?

TABLA No.13

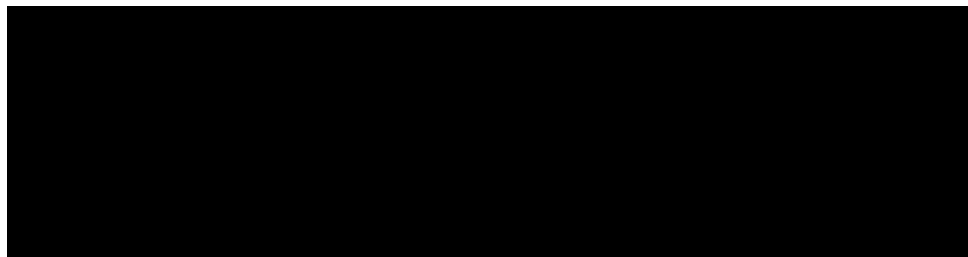
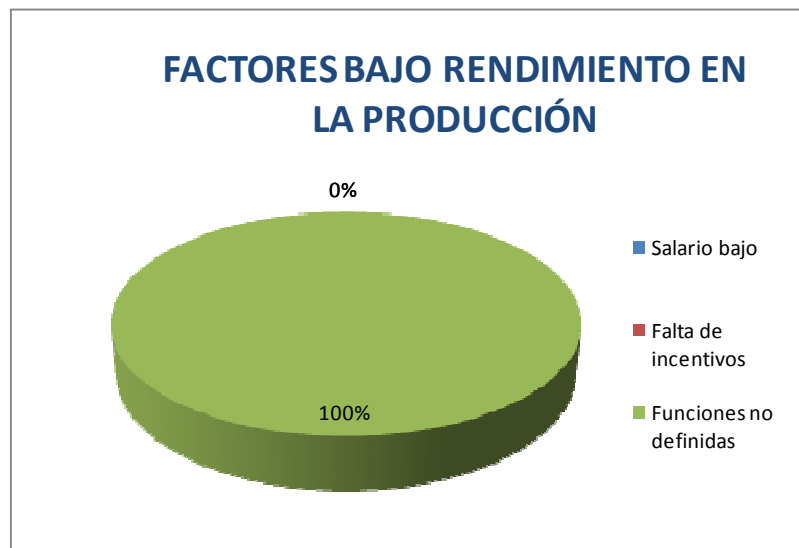


GRÁFICO N° 13



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, todos manifiestan que los factores que inciden en el bajo rendimiento en la producción son las funciones no definidas. Esto quiere decir que los trabajadores no tienen definidas sus funciones.

PREGUNTA No.-14

14.- ¿Considera usted que se debe reestructurar la Empresa?

TABLA No.14

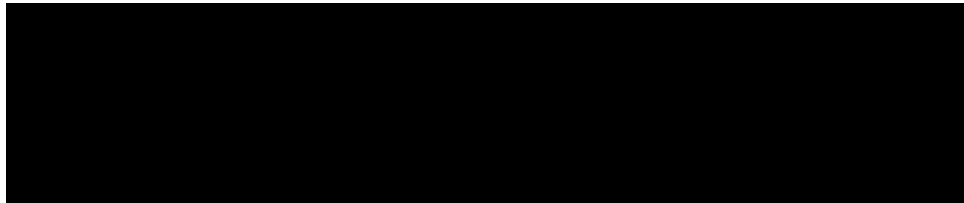
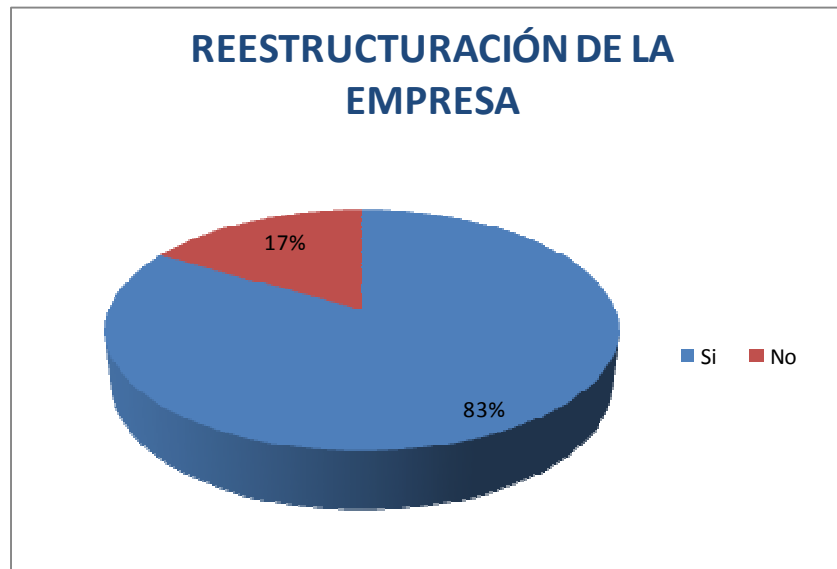


GRÁFICO No.14



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, el 83% que equivalen a 15 trabajadores manifiestan que si es necesario reestructurar a la empresa, y el 17% que equivalen a 3 trabajadores manifiestan que no es necesario. Por este motivo, la mayoría de los trabajadores manifiestan que es necesario reestructurar a la Empresa.

PREGUNTA No.15

15.- ¿Considera usted que la reestructuración de la Empresa permitirá incrementar la producción?

TABLA No.15

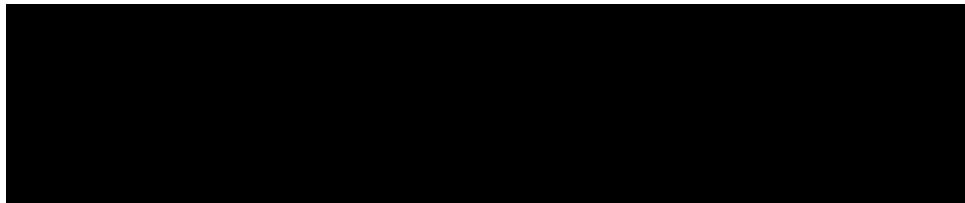
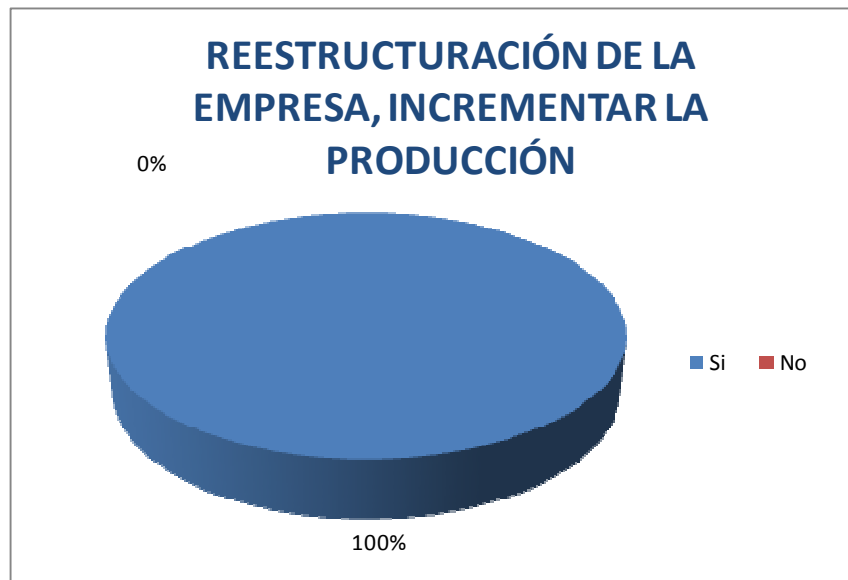


GRÁFICO No 15



Elaborado por: Ana Toapaxi

Fuente: Encuesta

Fecha: 25-11-2010

Análisis e Interpretación

Del 100% de trabajadores, todos manifiestan que la reestructuración de la empresa permitirá incrementar la producción. Por lo tanto todos los trabajadores consideran que si es necesario reestructurar la empresa sobre todo porque se definirán las funciones de cada uno y esto permitirá incrementar la producción.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para verificar la hipótesis se utilizó la fórmula de chi cuadrada, que es una fórmula estadística que nos ayuda a aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Formulación de la hipótesis

H₀ = Hipótesis nula

H₁ = Hipótesis alterna

H₀ = La reestructuración organizacional no permitirá incrementar la producción en la Empresa de Productos Lácteos “Leito”.

H₁ = La reestructuración organizacional si permitirá incrementar la producción en la Empresa de Productos Lácteos “Leito”.

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 Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

Pregunta N° 8

¿Existe un manual de funciones en la empresa?

Si

No

Pregunta N° 14

¿Considera usted que se debe reestructurar la Empresa?

Si

No

TABLA No 16

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Zona de aceptación y rechazo

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

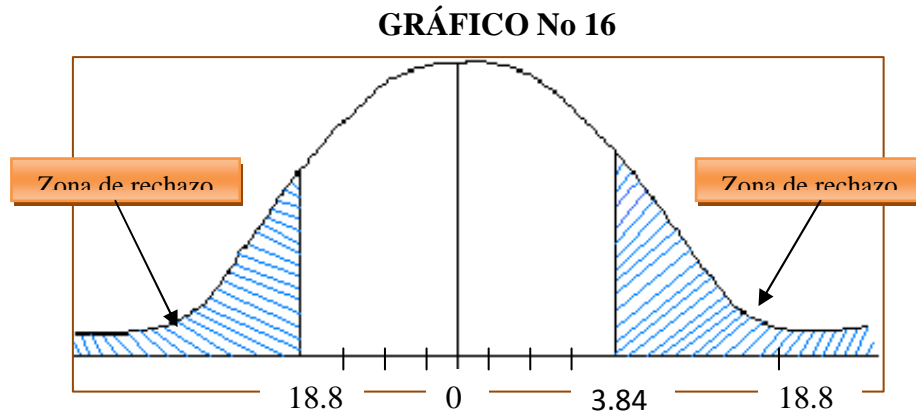
$$(\mathbf{gl}) = (\mathbf{F} - \mathbf{1}) (\mathbf{C} - \mathbf{1})$$

$$(\mathbf{gl}) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(\mathbf{gl}) = (1) (1)$$

$$(\mathbf{gl}) = \mathbf{1}$$

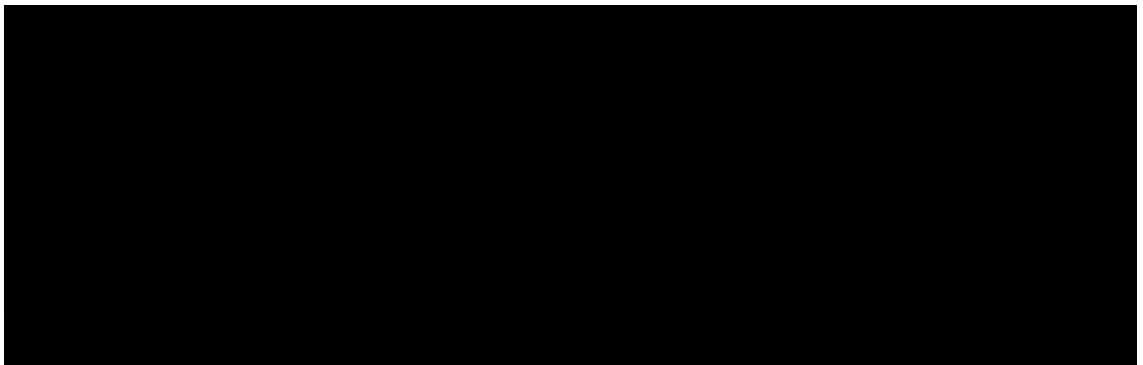
El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.84.



Cálculo matemático

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

TABLA No 17



Decisión

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_C = 18.84$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la Reestructuración Organizacional permitirá incrementar la producción en la Empresa de Lácteos "Leito", del Cantón de Salcedo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con los objetivos planteados en la presente investigación y los estudios realizados dentro de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ El ambiente de trabajo en donde se desempeñan los trabajadores es muy bueno, pero hay que mejorarlo, implantando una estructura organizacional.

- ✓ Los trabajadores consideran que lo que realizan contribuyen al logro de los objetivos.

- ✓ Los trabajadores manifiestan que realizan sólo lo que les ordenan.
- ✓ Los trabajadores reciben incentivos económicos mensualmente, por lo tanto los incentivos juegan un papel importante en la empresa.
- ✓ No todos los trabajadores reciben capacitación, lo cual genera una dificultad frecuente en el área de producción y malestar entre el personal.
- ✓ Los trabajadores no se sienten satisfechos con las funciones que realizan porque la gerencia emite las disposiciones a veces de forma directa y otras veces de forma indirecta a los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores manifiestan que no tienen definidas sus funciones, por cuanto la mayoría realizan sus funciones en equipo.
- ✓ No existe un manual de funciones, por lo tanto las funciones de cada trabajador no están definidas.
- ✓ No existe un control permanente en las actividades que realizan los trabajadores, lo cual genera un desperdicio de los recursos.
- ✓ Los trabajadores manifiestan que existen problemas en el área de Producción, porque las órdenes no son emitidas específicamente, y el trabajo no tiene una programación de producción, esto incide en el bajo rendimiento.
- ✓ La actual estructura de la empresa no responde a sus necesidades, ya que no están definidas las funciones y responsabilidades siendo este uno de los mayores problemas que actualmente tiene la empresa, lo cual incide en los bajos volúmenes de producción.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones descritas anteriormente, se recomienda que:

- ✓ La empresa debe mantener y mejorar el ambiente de trabajo en donde se desempeñan los trabajadores, para que de esta manera puedan alcanzar un mayor rendimiento.
- ✓ La empresa debe identificar los procesos de producción que requieren mejoras, para que cada responsable de los procesos, explique cómo se desarrollan las actividades y así la empresa sugiera ideas o cambios para contribuir con el logro de los objetivos planteados.
- ✓ La empresa debe continuar con la política de los incentivos que brinda a los trabajadores y mejorarlos, para que se sientan motivados.
- ✓ Se debe capacitar a todos los trabajadores de la misma forma esta debe ser periódica y percibida como una inversión a largo plazo y no como un gasto, ya que la capacitación juega un papel muy importante, pues está debe darse antes y durante el desempeño de las actividades.
- ✓ La empresa debe planificar la capacitación del personal sobre el Manual de Funciones y la reestructura organizacional, para el personal de la empresa de lácteos “Leito” del cantón Salcedo, para motivar el desempeño con el trabajo en la organización.
- ✓ La gerencia debe emitir las disposiciones a los trabajadores de una forma directa para que no existan confusiones y todos puedan cumplir adecuadamente sus labores porque mientras no emita a todos los trabajadores las disposiciones de forma directa no va a existir una buena comunicación entre gerente y trabajador.
- ✓ Debe elaborar y aplicar un manual de funciones para que cada trabajador cumpla su actividad de una manera eficaz y de todo el proceso, describir las funciones y competencias, incluyendo la responsabilidad y autoridad de cada cargo, de forma que contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ La empresa debe redefinir las obligaciones y tareas de cada uno de los trabajadores de la misma.

- ✓ Debe existir un control permanente desde la adquisición de materia prima, la revisión, mantenimiento y equipos, en el proceso de transformación del producto, es decir desde su inicio hasta su finalización.
- ✓ Se debe mantener una cultura de calidad en el área de producción y fomentarla en cada uno de sus trabajadores, ya que está es considerada como una herramienta fundamental que le permitirá desenvolverse de una forma más eficiente frente a la competencia.
- ✓ La empresa debe proceder a una reestructuración de la organización, pues es fundamental que la alta dirección de la empresa, se comprometa con este proceso ya que esto permitirá mejorar el trabajo con rapidez, flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de los clientes a la vez que permita incrementar la producción.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

NOMBRE DEL TRABAJO: Reestructuración Organizacional y su influencia en la baja producción de la Empresa de Lácteos "Leito", del cantón Salcedo.

- ✓ **Responsable: Ana Lucía Toapaxi**
- ✓ **Director: Ing. Raúl Villalba**
- ✓ **Ubicación: Salcedo – Ecuador**
- ✓ **E-mail: annylu_55@hotmail.com**
- ✓ **Teléfono: 083199900**

RAZÓN SOCIAL

Empresa de Lácteos “Leito”.

ACTIVIDAD COMERCIAL

Se define como una Empresa de Producción y Comercialización de productos lácteos.

PRINCIPALES PRODUCTO

- ✓ Yogurt
- ✓ Leche pasteurizada
- ✓ Quesos
- ✓ Refrescos

6.2 Antecedentes de la propuesta

En la Empresa de Lácteos “Leito”, no se ha realizado ninguna investigación referente a la reestructuración organizacional de la misma.

A través de los años el empresario ha manejado su negocio empíricamente, lo que le ha impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planear únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de producción y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en la empresa.

El obtener mayor éxito en el mercado, radica poseer estándares de calidad altos tanto para sus empleados, como para los niveles directivos, por lo tanto el control total de la producción es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una empresa, y este implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevará al empresario a aumentar su competitividad,

disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

6.3 Justificación

A nivel universal, es necesario exigir a las organizaciones el desarrollo de técnicas adecuadas que las fortalezcan, para enfrentar a la competencia de la actualidad.

En base a la investigación, es necesario reestructurar la organización, para que la empresa se pueda desarrollar dentro de un ámbito competitivo, para así aumentar su producción, gracias a que sus trabajadores tienen un ambiente laboral adecuado.

Con el estudio realizado en la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, se conoció a través del diagnóstico, la situación actual en la que se encuentra, la falta de organización y control en la ejecución de actividades cotidianas, siendo necesario reestructurar la empresa.

En la actualidad se destacan nuevas formas de organización, las cuales surgen como respuesta a los cambios, con la finalidad de resolver consecuencias disfuncionales de la organización tradicional, estructuradas planas, y a su vez sean menos burocráticas y más cooperativas.

El desarrollo de la presente propuesta tiende a utilizar al máximo los recursos de la empresa, delegar funciones y mejorar el ambiente laboral.

6.4 Objetivos

6.4.1. General

Reestructurar la empresa, mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de funciones, con el fin de incrementar la producción en la Empresa de Lácteos “Leito”, del Cantón Salcedo.

6.4.2 Específicos

- ✓ Identificar las fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas de la empresa.
- ✓ Elaborar un organigrama estructural de la empresa, que permita establecer niveles jerárquicos funcionales y operacionales.
- ✓ Desarrollar un manual de funciones que permita identificar claramente las tareas a realizar.

6.5 Análisis de Factibilidad

Al ser la gerencia de un solo líder, la reestructura administrativa se fortalecerá porque la decisión proviene de una sola persona, la misma que deberá ser apoyada por los principios y valores que faciliten la toma de decisiones al interior de la organización.

La empresa cuenta con los recursos necesarios, para desarrollar la propuesta: recursos humanos, económicos, materiales, infraestructura y ambiente de trabajo.

Los recursos humanos y materiales, son necesarios para cumplir y mejorar la reestructura organizacional y para aumentar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de sus requerimientos.

La empresa dispone de una infraestructura adecuada para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa y es necesario para lograr una adecuada producción y atención a los clientes la reestructuración organizacional; de igual forma propicia un buen ambiente de trabajo interno, que facilita la buena relación entre las personas y permite lograr la conformidad entre todos los trabajadores. El factor que determina ese buen ambiente de trabajo, es la buena comunicación.

Principalmente para la producción, dispone de maquinaria necesaria para cumplir con los objetivos propuestos, los mismos que deberán ser renovados en el transcurso del tiempo y según el requerimiento del usuario.

La Reestructuración Organizacional en la Empresa de Lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, dependerá en gran medida de la experiencia de los trabajadores, para aplicar un manual de funciones, también del costo que esto genere, sin embargo, considero que es importante la aplicación de un manual de funciones en la empresa. El financiamiento para esta implementación será por parte del propietario de la Empresa de Lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

6.6. Fundamentación

Por los problemas que se suscitan en la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, se requirió de una investigación amplia para poder controlar estos inconvenientes que limitan la capacidad que tiene la organización para desarrollarse.

6.6.1 Organización

La organización presenta la formulación esquemática encargada de administrar los recursos globales de la empresa, con el fin de lograr los objetivos deseados que satisfagan tanto a los clientes como a la organización.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos deseados que satisfagan tanto a clientes como a la organización.

6.6.1.1 La organización formal

Establece de forma adecuada con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

6.6.1.2 La organización informal

Son las relaciones indirectas de trabajo y funciones producidos de forma espontánea entre el personal de la empresa. La organización informal es un complemento a la organización formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

6.6.1.3 Etapas de la organización

- ✓ **División del trabajo.-** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- ✓ **Jerarquización.-** Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- ✓ **Departamentalización.-** Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- ✓ **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades.-** Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.
- ✓ **Coordinación.-** Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default4.a
sp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default4.asp)

6.6.2 Definiciones de la Estructura Organizacional

“Es el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente las funciones de cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. (Strategor, 1988)

“Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”. (Mintzberg, 1984)

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>

Para Terri: Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Melinkoff: Señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos. Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación. Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre" Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal) Las líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la

organización. Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura. Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.

Benjamín Franklin: Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Guillermo Gómez Ceja: Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Kast, Freemont y James E. Rosenzweig: Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura.

No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

Koontz, Harold: Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Munch Galindo y García Martínez: Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Reyes Ponce, Agustín: Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente: "Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

"Otro autor expone su concepto de esta forma: "El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente."

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

En toda organización que requiera implantar un orden se necesita identificar y clasificar las actividades que se tienden a realizar en la empresa, se tienen que agrupar estas actividades se le puede asignar un supervisor con autoridad para controlar y tomar decisiones.

El organigrama de la empresa

Representación esquemática de la estructura formal de la empresa. Indica la organización jerárquica y funcional.

- ✓ Articular las distintas funciones
- ✓ Destacar los distintos puestos y posiciones.
- ✓ Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos

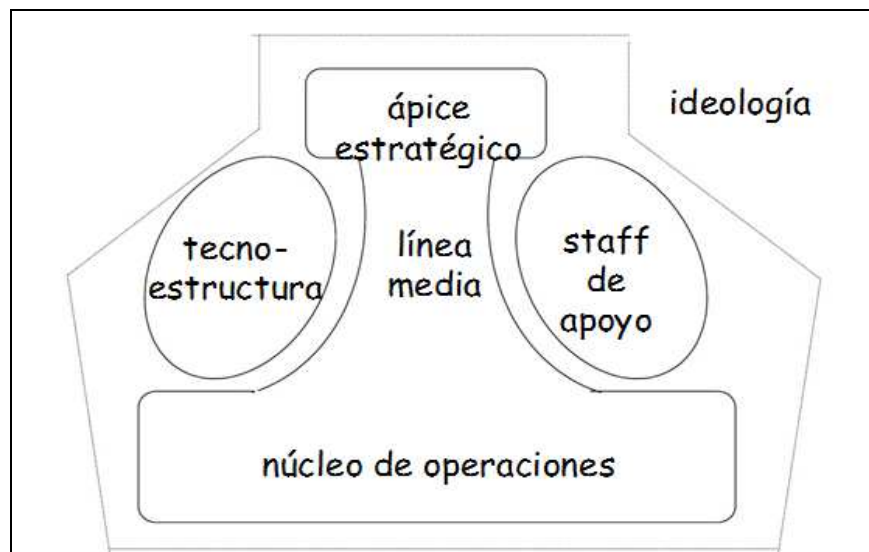
- ✓ Visión inmediata y resumida de la forma en que se estructura la empresa.

Características de los Organigramas

- ✓ Por su representación gráfica en forma de esquema permite realizar una visión rápida de la estructura formal.
- ✓ Permite conocer la filiación, categoría, titulación de personas que ocupan los puestos de trabajo.
- ✓ No permite conocer ni los puestos de trabajo presentes, ni futuros.
- ✓ Permite conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

CUADRO No 4

PARTES FUNDAMENTALES DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: <http://www.slideshare.net/guest108326/estructura-y-diseo-organizacional>

Elaborado por: Ana Toapaxi

Fecha: 29-12-2010

CUADRO No 5

PARTES FUNDAMENTALES DE UNA ORGANIZACIÓN



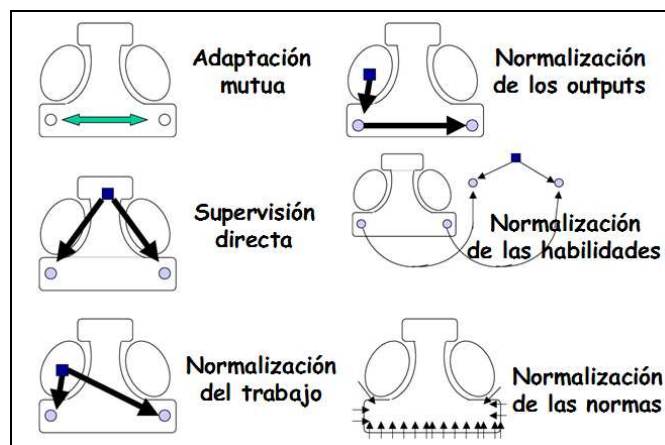
Fuente: <http://www.slideshare.net/guest108326/estructura-y-diseo-organizacional>

Elaborado por: Ana Toapaxi

Fecha: 29-12-2010

CUADRO No 6

PARTES FUNDAMENTALES DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: <http://www.slideshare.net/guest108326/estructura-y-diseo-organizacional>

Elaborado por: Ana Toapaxi

Fecha: 29-12-2010

Autoridad

Derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer (Legal + personal)

- ✓ Autoridad formal (en virtud del cargo)
- ✓ Autoridad staff (asesoramiento)
- ✓ Autoridad funcional (órdenes vinculantes a departamentos ajenos)

Delegación de Autoridad

Se da una delegación de autoridad cuando un sujeto (el delegante) confía a otro (el delegado), el encargo de realizar una prestación que entra dentro de la responsabilidad del primero.

Delegación y responsabilidad compartida

El delegante sigue siendo responsable de la realización de la labor que ha delegado.

Condiciones para una delegación

- ✓ Definir los objetivos de la delegación
- ✓ Delegación a personas con capacidad, formación y voluntad de llevar a cabo la labor delegada
- ✓ Atribuir al delegado autoridad suficiente para desarrollar la labor delegada
- ✓ Delegar con amplitud, aceptando las decisiones de la persona delegada.
- ✓ Juzgar los resultados del delegado sobre la base de los objetivos fijados al principio

Principales barreras a la delegación

Barreras del superior

- ✓ Temor a manifestar la propia incompetencia
- ✓ Falta de confianza en los colaboradores
- ✓ Incapacidad de admitir distintas formas de realizar el trabajo
- ✓ Temor a perder prestigio en la empresa

Barreras del subordinado

- ✓ Falta de confianza en sí mismo
- ✓ Nulo deseo de asumir más responsabilidades
- ✓ Temor a sufrir críticas del superior y de los compañeros
- ✓ Falta de incentivos para realizar la tarea

DESCENTRALIZACIÓN

El grado de descentralización aumenta:

- ✓ Cuantas más decisiones sean tomadas por los niveles bajos de la organización.
- ✓ Cuanto más importantes sean las decisiones tomadas por esos niveles.
- ✓ Cuanto mayor sea el número de funciones afectadas por las decisiones que se tomen en los niveles inferiores
- ✓ Cuanto menor sea el control sobre esas decisiones.

DESCENTRALIZACIÓN VERTICAL (SELECTIVA Y PARALELA)

Delega poder formal hacia abajo en la cadena de autoridad formal. La cumbre estratégica puede elegir quedarse con ese poder (centralización) o delegarlo hacia abajo.

SELECTIVA: el poder sobre los distintos tipos de decisiones recae en distintos lugares de la organización

Hay constelación de trabajo agrupadas en una base funcional que deja bastantes interdependencias que se resuelven por el ajuste mutuo.

El poder para la toma de decisiones estratégicas lo retiene la cumbre estrategia ayudado por los staff de apoyo y tecno estructura. Las decisiones particulares de cada sector la toma de decisiones le corresponde a los que tienen más relación con la información (marketing).

PARALELA: la línea media esta engrosada porque tiene el poder de toma de decisiones. El poder baja a las líneas medias.

Los gerentes toman las decisiones (base mercado) es una descentralización relativa porque la línea de autoridad no llega al núcleo operativo y no descentralizan del todo.

Se coordina con el control de desempeño a través de los objetivos o estandarización de resultados.

Se refiere a la delegación de poder para la toma de decisiones de distinto tipo a un mismo lugar o cargo (línea media) se aplica a agrupamiento sobre bases de mercado y el objetivo es brindarle autonomía a las unidades para la toma de sus propias decisiones. Ej. Estructura divisionalizada. Las unidades se coordinan y controlan a través del control de desempeño y estandarización de resultados.

DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL: Es el cambio de poder de gerentes de línea a no gerentes (de staff) o más exactamente a gtes de staff, analistas, especialistas de apoyo u operadores. Es decir que el poder para la toma de decisiones va desde la cumbre estratégica a la tecno estructura, staff de apoyo y núcleo operativo.

Este enfoque se centra en el poder informal y si lo relacionemos con las etapas 1, 2 y 3 del proceso decisorio porque están aconsejando.

Diseños Organizacionales Comunes

Estructura funcional: determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto determina que la organización funcional no cumple con el principio de unidad de mando.

Estructura de divisiones: es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas

En este diseño cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

Estructura organizacional: la estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de la organización, se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización.

Eficacia y eficiencia de la estructura organizacional

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, en este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos.

6.7 Metodología. Modelo Operativo

6.7.1 Filosofía

MISIÓN

Ofrecer productos de alta Calidad satisfaciendo las exigencias del mercado, presentando un producto nutritivo, con las respectivas normas de Calidad y sanidad, con un precio accesible para el cliente y consumidor.

VISIÓN

La visión es ser líder en el mercado nacional, en el campo de la producción y Comercialización de lácteos con calidad, excelencia y seguridad de nuestros productos.

VALORES

✓ **Honestidad**

Todos los miembros de la empresa realizarán las actividades respetando siempre la verdad y la justicia.

✓ **Respeto**

Valorar las opiniones, intereses y necesidades de todos los miembros de la empresa para favorecer un ambiente laboral de rendimiento y consideración.

✓ Lealtad

El sentido de pertenencia a la empresa que permite cumplir con todas las tareas de manera correcta y profesional.

✓ Amor al trabajo

Es importante poseer o adoptar una serie de valores como amor al trabajo, para realizar cada cosa con un sello de calidad.

✓ Compañerismo

Para designar a un tipo de relación o vínculo que se establece entre compañeros y que tiene como características principales las actitudes de bondad, respeto y confianza entre los miembros que son parte de ella.

Es especialmente característico de cierto tipo de vínculos como por ejemplo las relaciones fraternales, las relaciones de camaradas laborales.

POLÍTICAS

✓ Realizar todo trabajo con excelencia.

✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

✓ Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.

✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.

✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

✓ Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.

✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

✓ Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

✓ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

- ✓ Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ✓ Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- ✓ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- ✓ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

6.7.2 Analítica

Análisis macro y micro ambiente

Político legal

Influye la política del país, falta de credibilidad en nuestros gobernantes, nuevas normas y reglamentos impuestos por el gobierno de turno, de cierta forma afecta y beneficia a la actividad empresarial de la nación entera, y los cambios establecidos de una u otra forma han influido en la producción nacional.

Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. A ello se agrega que cada país tiene su propio estilo de gobierno, de cómo promulgan y ponen en función leyes que pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial. En algunos casos, algunas leyes pueden afectar la proporción de la propiedad que pueda tener la compañía multinacional en su subsidiario, los objetivos del subsidiario, políticas de contratación, políticas de adquisición, etc.

Económico

Dentro de este factor económico podemos mencionar a la crisis mundial; globalización, inestabilidad política cambiaria; política monetaria, inflación, la deuda externa; influyen en gran medida afectando a los productores y disminuyendo el consumo del producto

por parte de los clientes; impidiendo el correcto desarrollo de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

No cabe la menor duda, que los niveles actuales y potenciales del desarrollo económico de un país determinan su capacidad para producir y consumir productos. Es por eso, que la gerencia de mercados debe saber evaluar la realidad económica de los países en dondequiera entrar, puesto los países difieren sustancialmente uno de otros de acuerdo a sus etapas de desarrollo económico que afronta, y por ende, cada uno debe ser evaluado en términos de su atractivo como mercado potencial. Definitivamente, los niveles actuales y potenciales del desarrollo económico de un país determinan su capacidad para producir y consumir productos.

Socio- Cultural

Podemos mencionar, los altos niveles de desempleo, política salarial, migración, sociedad indisciplinada y sin valores, sin educación intelectual y cultural, son un influyente negativo, ya que ocasionan fugas de divisas, entre otros.

Toda buena gerencia debe conocer como se manifiestan los entornos culturales en donde quieren actuar, dado a que en él conviven los consumidores a ganar y que actúan de acuerdo a las culturas que han aprendido de su entorno, de sus costumbres, tradiciones adquiridas que le dan un comportamiento del consumidor especial en los países en donde operan.

Tecnológico

Es influyente el acceso a la tecnología, información versátil, desarrollo y cambios tecnológicos, muchas veces puede convertirse en una desventaja, debido a que no todos pueden obtener esta actual tecnología, perjudicando así a las demás empresas.

El contar con una tecnología nacional, con un buen desarrollo tecnológico, garantiza, productividad, costos, calidad en los productos y permite el ser altamente competitivo.

Definitivamente, el nivel de desarrollo tecnológico de un país afecta asimismo el atractivo que tiene hacer negocios ahí y el tipo de operaciones que se pueden realizar.

Competitivo


Las demás empresas suelen tener, alianzas estratégicas volviéndose más fuertes en el mercado, desarrollarse gracias a la inversión, adquirir ayuda extranjera y nuevos competidores son varios de los agentes que tienen impacto en la organización.


Al respecto, se debe analizar cómo se manifiesta la competitividad en el territorio nacional, así como en aquellos países que se han seleccionado para actuar. Para ello, la Gerencia debe evaluar, analizar quiénes son sus competidores, cómo operan, cuáles son sus ventajas competitivas.


MANUAL DE FUNCIONES


1. Un manual de funciones permite, cumplir su propósito y objetivos de manera eficiente y ordenada.
2. Optimizar el desempeño de los trabajadores y la optimización de los recursos.
3. El manual es un instrumento útil para la mejora de la producción y el desarrollo de la empresa.
4. Permitirá la cultura de la empresa, y las relaciones con los clientes y proveedores.
5. Describir las funciones y cada área de la empresa.


**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “LEITO”, DEL
CANTÓN SALCEDO**


| | | | | |
|---|--------------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 1 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| <p><i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p> <p><i>DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “LEITO”, DEL CANTÓN</i></p> <p><i>SALCEDO</i></p> | | | | |
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villalba | Autorizó | | |


| | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 2 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| <p>Introducción</p> <p>Este manual de funciones, aspira constituirse en una guía eficaz para los responsables de la dirección de la empresa y del personal, tanto administrativo como de producción.</p> <p>El desarrollo de este manual, tendrá gran utilidad dentro de la empresa, ya que orientará de manera acertada, la búsqueda de la persona adecuada, a la hora de tener una vacante o iniciar un cargo nuevo dentro de la organización, ya que en dichas descripciones de cada cargo, se observarán los diferentes factores que influyen en la indagación del personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, por lo tanto servirá para agilizar la captación del personal dentro de la organización, permitirá que cada departamento conozca el personal con el que deberá contar al momento que tiene una vacante o de necesita un cargo nuevo, apoyándose en dicho manual.</p> <p>También nos permitirá aclarar los procesos generales, va a buscar una mayor eficiencia operacional y hacerse más competitivos dentro de un entorno que ofrece oportunidades de negocio, que ellos mismos reconocen estar aprovechándolo.</p> | | | | |
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villaba | Autorizó | | |

| | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 3 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| <p>Antecedentes Históricos</p> <p>La empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, inicio sus actividades en el mes de febrero de mil novecientos ochenta y seis; con un capital de cien mil sucres y dos empleados, cuyo propietario es el Ingeniero Germán Pozo.</p> <p>Se encuentran ubicada en la provincia Cotopaxi, cantón Salcedo, panamericana Norte, esta empresa se dedica a la producción y comercialización de yogurt, quesos y refrescos de calidad.</p> <p>La estructura organizacional nos facilitará, tener un adecuado control de cómo manejar de forma eficiente y efectiva los recursos de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, de tal modo que permita a los empleados utilizarlos de una manera adecuada y lograr incrementar la producción de la empresa, gracias a los factores como mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital, capacidad técnica, para así mejorar la calidad del producto.</p> | | | | |
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villaba | Autorizó | | |

| | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 4 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| <p>Legislación o base legal</p> <p>EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS</p> <p>SECCION I</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disposiciones Generales • Art. 1. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de Trabajo • Art. 1.- Ámbito de este código. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria • Art. 5.- Principios Tributarios. | | | | |
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villaba | Autorizó | | |

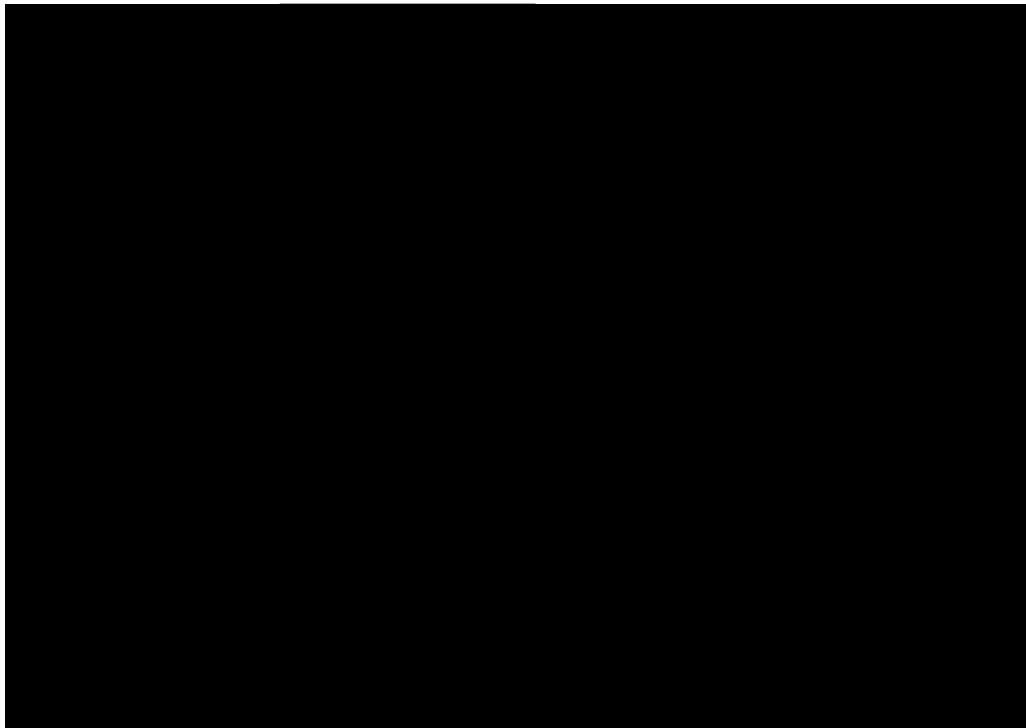
| | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 5 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| <p>Atribuciones</p> <p>EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS</p> <p>SECCION I</p> <p>DISPOSICIONES GENERALES</p> <p>Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.</p> <p>Código de Trabajo</p> <p>Art. 1.- Ámbito de este código.</p> <p>Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleados y trabajadores, y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.</p> <p>Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.</p> <p>Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria</p> <p>Art. 5.- Principios Tributarios.</p> <p>El régimen tributario se regirá por los principios de legalidad, generalidad, igualdad, proporcionalidad e irretroactividad.</p> | | | | |
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villaba | Autorizó | | |

| | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 6 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| <p>Estructura Orgánica</p> <p>1.0 GERENTE GENERAL</p> <p>1.0.1 Secretaria</p> <p>1.0.2 Departamentos</p> <p>1.0.2.1 Jefe Financiero</p> <p>1.0.2.1.1 Contador</p> <p>1.0.2.1.2 Auxiliar Administrativo</p> <p>1.0.2.1.3 Bodeguero</p> <p>1.0.2.1.4 Chofer</p> <p>1.0.2.1.5 Guardia</p> <p>1.0.2.2 Jefe de Producción</p> <p>1.0.2.3 Jefe de Comercialización</p> <p>1.0.2.3.1 Responsable de Marketing y Publicidad</p> | | | | |
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villaba | Autorizó | | |


| | | | | |
|---|----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 7 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| Fecha | | | | |


Organigrama


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “LEITO”, DEL CANTÓN SALCEDO





| | | |
|------------------------|-----------------------------|----------|
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villaba | Autorizó |
|------------------------|-----------------------------|----------|

| | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 8 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| <p>Misión</p> <p>Ofrecer productos de alta Calidad satisfaciendo las exigencias del mercado, presentando un producto nutritivo, con las respectivas normas de Calidad y sanidad, con un precio accesible para el cliente y consumidor.</p> <p>La implantación de una estructura organizacional en la empresa de productos lácteos “LEITO”, del cantón Salcedo, dotará a los directivos de las herramientas de análisis necesarias, para evaluar la situación de la organización e implantar nuevas estrategias, a fin de aprovechar las oportunidades, gracias a las fortalezas identificadas, minimizando las amenazas y reduciendo las limitaciones.</p> | | | | |
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villaba | Autorizó | | |

|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|------------|-------|---------------|----------------|--------------|---|-------------------------|---|--------------------------|---|--------------|---|---------------------|---|-------------|---|--------|---|
| | | Página | 9 | De 36 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Sustituye a | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Fecha | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="0"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Índice</th> <th style="text-align: right;">No Pág.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Introducción</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Antecedentes históricos</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Legislación o base legal</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>Atribuciones</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>Estructura Orgánica</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>Organigrama</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td>Misión</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | Índice | No Pág. | Introducción | 2 | Antecedentes históricos | 3 | Legislación o base legal | 4 | Atribuciones | 5 | Estructura Orgánica | 6 | Organigrama | 7 | Misión | 8 |
| Índice | No Pág. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Introducción | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Antecedentes históricos | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Legislación o base legal | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Atribuciones | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estructura Orgánica | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organigrama | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Misión | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboró Ana Toapaxi | Revisó Ing. Raúl Villaba | Autorizó | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|----------------------------|----------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 10 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| Índice | | No Pág. | | |
| Objetivo | | 11 | | |
| Alcance responsabilidad y autoridad | | 11 | | |
| Codificación | | 11 | | |
| Glosario | | 11 | | |
| Descripción de funciones | | 12 | | |
| Gerente | | 13-14 | | |
| Secretaria | | 15-16 | | |
| Jefe Financiero | | 17-18 | | |
| Contador | | 19-20 | | |
| Auxiliar administrativo | | 21-22 | | |
| Bodeguero | | 23-24 | | |
| Chofer | | 25-26 | | |
| Guardia | | 27-28 | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó | | |
| Ana Toapaxi | Ing. Raúl Villaba | | | |

| | | | | |
|--|----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 11 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| Jefe de producción | | 29-30 | | |
| Jefe de comercialización | | 31-32 | | |
| Responsable de la Publicidad | | 33-34 | | |
| Obreros | | 35-36 | | |
| <p>Objetivo.</p> <p>Definir claramente las funciones y jerarquías de los cargos del personal de la empresa.</p> <p>1. Alcance</p> <p>Este documento incluye todos los cargos y funciones existentes en la empresa.</p> <p>2. Responsabilidad y autoridad</p> <p>Es responsable de la gerencia y departamentos, define las responsabilidades y actividades de los subalternos de cada actividad.</p> <p>3. Codificación</p> <p>Todos los códigos de identificación están formado por tres secciones:</p> <p>Primera sección: se usará las dos primeras letras de la palabra manual de funciones.</p> <p>Segunda sección: las dos letras siguientes corresponderán al área.</p> | | | | |

| | | | | |
|---|----------------------------|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 12 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |

GG: Gerencia General

CT: Contador

JP: Jefe de Producción

JC: Jefe de Comercialización

Tercera sección: los tres dígitos, son números consecutivos asignados por la gerencia, según el orden en que se los elabora, los números van del 001 al 999


Quedando así los códigos: MFGG-001


4. Glosario de términos

Imposición.- Establecimiento de algo que debe cumplirse obligatoriamente.


Índole.- Carácter propio de cada uno.


5. Descripción de funciones


| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 13 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| Fecha | | | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>GERENTE GENERAL</u> MFGG001 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | El Gerente General actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa. | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. | | | |


| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 14 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| Fecha | | | | |
| RELACIONES | Jefes de Departamentos | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Es responsabilidad del gerente orientar y evaluar el trabajo. • Ofrecer facilidades económico-administrativas para la realización de actividades programadas y el logro de los resultados esperados. • Ser un líder proactivo que mantenga buenas relaciones tanto con clientes internos como externos. • Ser apto en: Orientación especial, rapidez de percepción y actitud verbal. | | | |
| REQUISITOS | <p>Título Profesional en Ingeniería en Administración de Empresas</p> <p>Experiencia 1 año de experiencia profesional relacionada a Administración de Empresas.</p> | | | |
| REMUNERACIÓN | \$750.00 | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 15 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>SECRETARIA</u> MFSC002 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Coordina, supervisa y ejecuta actividades de secretaría y de la empresa. | | | |
| DEPENDENCIA | Gerente General | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar documentos en procesadores de texto, cuadros en hojas de cálculo presentaciones en software relacionado y manejar aplicativos de internet. • Llevar el registro y control de los documentos y archivos de la oficina. • Control del fax y correspondencia. • Recibir, radicar, redactar y organizar correspondencia • Atender personal y telefónicamente al público • Llevar y mantener al día el archivo y la correspondencia. • Manejar con discreción la información y la correspondencia • Mantener actualizado el directorio telefónico. • Tramitar los pedidos de útiles y papelería de la oficina. | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 16 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| CONOCIMIENTOS BASICOS ESENCIALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de archivo 2. Clases de documentos 3. Sistema de Gestión documental institucional 4. Software de archivo 5. Informática básica | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | Es responsable del correcto desarrollo de las funciones de asistencia y apoyo secretarial, así como la organización y coordinación del despacho. | | | |
| REQUISITOS | Estudios Bachiller en Secretaria Bilingüe. | | | |
| REMUNERACIÓN | \$290.00 | | | |


| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 17 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>JEFE FINANCIERO</u> MFJF 003 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | El gerente financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización. | | | |
| DEPENDENCIA | Asistente administrativa, Gerente General | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. • Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos). • Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. • La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. • Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general. | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 18 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | Asistente administrativa, contabilidad, asistente contable. | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar y autorizar préstamos para empleados. • Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.) • Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General. ▪ El Gerente Administrativo Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General. | | | |
| REQUISITOS | Profesional en Ciencias Administrativas | | | |
| REMUNERACIÓN | \$500.00 | | | |


| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 19 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>CONTADOR</u> MFCT004 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Se encarga de la revisión de todos los movimientos contables así como la presentación a la gerencia de los estados financieros mensuales. | | | |
| DEPENDENCIA | Les reporta al Gerente, y a los asociados que lo requieran. | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Pago de todos los beneficios de ley para el empleado. • Pago del IESS • Revisión de los movimientos contables. • Elaboración de estados financieros periódico. • Elaboración de informes contables. ▪ Supervisar y controlar todas las operaciones contables. ▪ Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios. • Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados. • Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales el Fondo de Empleados esté obligado. • Llevar el archivo de su dependencia. | | | |


| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 20 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | Directorio – Gerencia General | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | Se encarga de todo el registro y cargado en el sistema de todos los movimientos contables de la empresa, libro caja, registro de ventas, registro de compras, planillas, trámites tributarios, etc. | | | |
| REQUISITOS | Profesional en el área de Contaduría Pública. | | | |
| REMUNERACIÓN | \$490.00 | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 21 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</u> MFAA005 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Apoyar en el manejo de la documentación, así como en las coordinaciones delegadas por el Director Administrativo. | | | |
| DEPENDENCIA | Le reporta al Jefe Financiero | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la Dirección Administrativa. • Recepcionar la documentación de los usuarios de la Dirección Administrativa, y luego derivarlo al Director Administrativo para su evaluación respectiva. • Preparar la documentación y los Informes que correspondan a la Dirección Administrativa. • Enviar la documentación a los usuarios de la Dirección Administrativa y realizar el seguimiento respectivo si lo amerita. • Recepcionar las llamadas telefónicas y correos electrónicos e informar al Director Administrativo; así como realizar las llamadas telefónicas institucionales. • Archivar la documentación de la Dirección Administrativa. | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 22 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | Jefe Financiero | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Atención a clientes. • Realizar los cobros de las ventas de contado. • Manejo de caja chica. • Manejo de suministros de oficina y cafetería. • Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Técnicos y Gerentes) • Elaboración de memos y cartas • Asistencia directa de Gerencias. • Archivar consumo de gasolina que le pasa contabilidad. | | | |
| REQUISITOS | Profesional en Ciencias administrativas. | | | |
| REMUNERACIÓN | \$600.00 | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 23 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>BODEGUERO</u> MFBG006 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Apoyar en el manejo de la documentación, así como en las coordinaciones delegadas por el Director Administrativo. | | | |
| DEPENDENCIA | Le reporta al Jefe Financiero | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la Dirección Administrativa. • Recepcionar la documentación de los usuarios de la Dirección Administrativa, y luego derivarlo al Director Administrativo para su evaluación respectiva. • Preparar la documentación y los Informes que correspondan a la Dirección Administrativa. • Enviar la documentación a los usuarios de la Dirección Administrativa y realizar el seguimiento respectivo si lo amerita. • Recepcionar las llamadas telefónicas y correos electrónicos e informar al Director Administrativo; así como realizar las llamadas telefónicas institucionales. • Archivar la documentación de la Dirección Administrativa. | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 24 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | Jefe Financiero | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Atención a clientes. • Realizar los cobros de las ventas de contado. • Manejo de caja chica. • Manejo de suministros de oficina y cafetería. • Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Técnicos y Gerentes) • Elaboración de memos y cartas • Asistencia directa de Gerencias. • Archivar consumo de gasolina que le pasa contabilidad. | | | |
| REQUISITOS | Profesional en Ciencias administrativas. | | | |
| REMUNERACIÓN | \$600.00 | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 25 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>CHOFER</u> MFCH007 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Proporcionar los servicios de transporte que se requieran para las actividades laborales y administrativas de la empresa. | | | |
| DEPENDENCIA | Jefe inmediato, trabajadores y administrativos. | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar periódicamente los puntos importantes de vehículo. • Conducir los vehículos oficiales a los lugares que determine la empresa. • Ser el responsable de la conservación y mantenimiento del vehículo asignado. • Administrar y controlar la bitácora del vehículo. • Apoyar en los movimientos y traslados de materiales, documentación, equipo mobiliario u otros. • Apoyar a las diversas áreas de la empresa en aquellas actividades relacionadas con el desempeño de su puesto. | | | |
| RELACIONES | Jefe Financiero | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 26 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| <p>DEBERES Y RESPONSABILIDADES</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Movilización del Gerente General. • Dar mantenimiento al carro del Gerente General. • Asistir a la familia del Gerente General cuando lo necesite. • Dar asistencia al Gerente General los fines de semana. | | | |
| <p>REQUISITOS</p> | <p>Escolaridad Mínimo secundaria.</p> <p>Experiencia Manejo de vehículos para transporte de personal.</p> <p>Conocimientos Mecánica automotriz.</p> <p>Características personales Disponibilidad, trato amable, responsabilidad.</p> | | | |
| <p>REMUNERACIÓN</p> | <p>\$300.00</p> | | | |


| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 03/01/2011 | Leito |
| | | Página | 27 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>GUARDÍA</u> MFGD008 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Esta encargado de la limpieza e higiene de la empresa su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa. | | | |
| DEPENDENCIA | Gerencia General, Jefes Departamentales | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Labores de mensajería local. • Limpieza de oficinas • Velar por la seguridad de todos los que conforman la empresa requiere, cambia y organiza procesos nuevos según las necesidades de la Gerencia de Mercadotecnia o de la Dirección General. • Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas. • Realizar depósito y cobro de cheques. • Realizar la limpieza de la bodega de envío pasando un día. | | | |


| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 03/01/2011 | Leito |
| | | Página | 28 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | Departamentos | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a bodega en la recepción de productos que provienen de una importación. • Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. | | | |
| REQUISITOS | Bachiller en cualquier especialidad | | | |
| REMUNERACIÓN | \$240.00 | | | |


| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 03/01/2011 | Leito |
| | | Página | 29 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>JEFE DE PRODUCCIÓN</u> MFJP009 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Capacidad de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes con las metas propuestas por la empresa, así como también supervisar el seguimiento de las mismas por parte del personal a su cargo. | | | |
| DEPENDENCIA | Le reporta al Gerente. | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> •Elabora el programa diario de elaboración de productos lácteos, cuidando tiempos, eficiencia y la disminución de costos. •Distribuye oportuna y equitativamente las cargas de trabajo con todo su personal, asesorando si existen dudas o confusión en el quehacer. •Verificar diariamente que los procesos de fabricación se efectúen de acuerdo a procedimientos y técnicas establecidos tanto dentro como fuera de esta área productiva. •Soluciona todos los problemas que se presenten durante la fabricación del producto y cuando se requiere, cambia y organiza procesos nuevos según las necesidades de la Gerencia de Mercadotecnia o de la Dirección General. | | | |


| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 03/01/2011 | Leito |
| | | Página | 30 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | Gerencia General | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | Capacidad y autonomía en la toma de decisiones y compromiso con la labor a desarrollar, según los parámetros establecidos por la normatividad industrial. | | | |
| REQUISITOS | <p>Ingeniero de alimentos y Control de Calidad</p> <p>Ingeniero en Alimentos, el cual su transformación física, química o biológica mediante procesos industriales, hasta su envasado y distribución; atendiendo también los aspectos de calidad, seguridad, higiene, saneamiento y ecología.</p> <p>Conocimientos matemáticos.</p> | | | |
| REMUNERACIÓN | \$590.00 | | | |

| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 31 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>JEFE DE COMERCIALIZACIÓN</u> MFJC010 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Capacidad de identificar, preparar y diseñar diferentes procedimientos acordes con las metas propuestas por la empresa, así como también supervisar el seguimiento de las mismas por parte del personal a su cargo. | | | |
| DEPENDENCIA | Le reporta al Gerente. | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> •Elabora el programa diario de elaboración de productos lácteos, cuidando tiempos, eficiencia y la disminución de costos. •Distribuye oportuna y equitativamente las cargas de trabajo con todo su personal, asesorando si existen dudas o confusión en el quehacer. •Verificar diariamente que los procesos de fabricación se efectúen de acuerdo a procedimientos y técnicas establecidos tanto dentro como fuera de esta área productiva. •Soluciona todos los problemas que se presenten durante la fabricación del producto y cuando se requiere, cambia y organiza procesos nuevos según las necesidades de la Gerencia de Mercadotecnia o de la Dirección General. | | | |

| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 01/01/2011 | Leito |
| | | Página | 32 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | Gerencia General | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | Capacidad y autonomía en la toma de decisiones y compromiso con la labor a desarrollar, según los parámetros establecidos por la normatividad industrial. | | | |
| REQUISITOS | <p>Ingeniero de alimentos y Control de Calidad</p> <p>Ingeniero en Alimentos, el cual su transformación física, química o biológica mediante procesos industriales, hasta su envasado y distribución; atendiendo también los aspectos de calidad, seguridad, higiene, saneamiento y ecología.</p> <p>Conocimientos matemáticos.</p> | | | |
| REMUNERACIÓN | \$590.00 | | | |

| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 33 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>RESPONSABLE DE MARKETING Y PUBLICIDAD</u> MFMP011 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Crear e implementar las estrategias necesarias de marketing y publicidad, que permitan fortalecer la difusión y la imagen corporativa de la Organización. | | | |
| DEPENDENCIA | Jefe de Administración de Ventas, Gerente. | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Orientar las decisiones estratégicas de la Dirección, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado. • Reforzar la imagen y el posicionamiento de la Organización y favorecer la implementación de los objetivos, apoyando la gestión de venta. • Establecer previsiones a mediano plazo para la elaboración del Plan Estratégico. • Elaborar y gestionar el Plan de Marketing. • Negociar sus objetivos. • Procurar los recursos necesarios para alcanzarlos. • Cuidar del mantenimiento y disponibilidad de sus recursos y procurar su óptimo aprovechamiento. | | | |

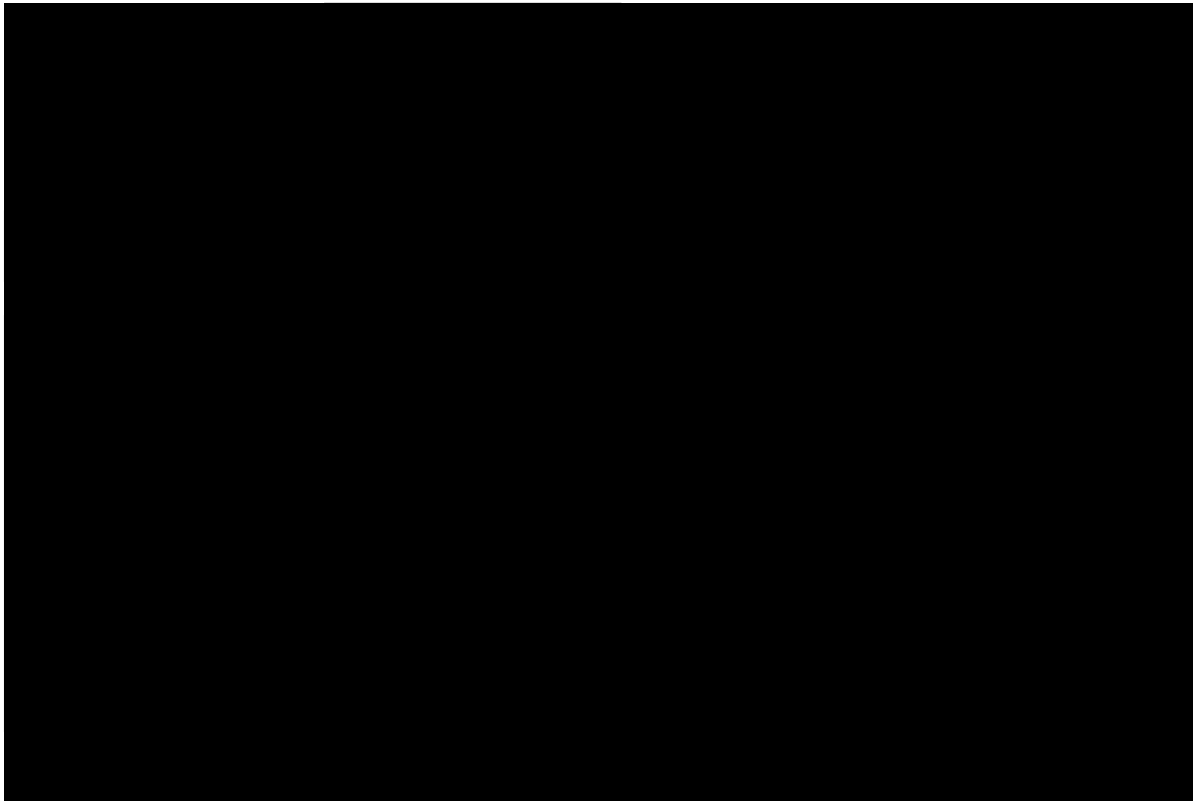
| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 01/01/2011 | Leito |
| | | Página | 34 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial y Subdirector Comercial • Miembros del Comité de Producto • Jefe de Administración de Ventas, Director/Gerente. • División / Dirección de Administración, Recursos Humanos y Asuntos Generales | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y controlar las actuaciones y procesos en su área de gestión. • Mantener información actualizada sobre materiales, procesos, productos, técnicas, sistemas y proveedores, relacionados con su gestión, para considerar la conveniencia de su utilización. • Detectar oportunidades de mercado. Valorar el potencial de venta de los diferentes productos que se planteen. | | | |
| REQUISITOS | Estudios universitarios en Marketing y Publicidad. | | | |
| REMUNERACIÓN | \$500.00 | | | |

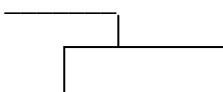
| | | | | |
|---|--|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 02/01/2011 | Leito |
| | | Página | 35 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| NOMBRE DEL CARGO | <u>PERSONAL – OBRERO</u> MFMP011 | | | |
| FINALIDAD DEL CARGO | Encargado directo de la producción | | | |
| DEPENDENCIA | Jefe de Producción, Gerente. | | | |
| FUNCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar tareas, flujos y almacenamiento. • Seguridad e higiene en la elaboración de leches. • Recepción y clasificación de la leche. • Tratamientos previos de la leche. • Obtención de leches pasteurizadas, esterilizadas y uperizadas • Elaboración de Yogures. • Prevención de riesgos laborales. • Control de calidad y medioambiente. • Responder por el adecuado uso y conservación de los materiales, herramientas y demás elementos suministrados para sus labores. • Solicitar con la debida anticipación los elementos que requiera para cumplir con las labores asignadas. | | | |

| | | | | |
|---|---|-------------|------------|-------|
|  | LEITO | Fecha | 01/01/2011 | Leito |
| | | Página | 36 | De 36 |
| | | Sustituye a | | |
| | Manual de Funciones | Página | | De |
| | | Fecha | | |
| RELACIONES | Jefe de producción y Gerente | | | |
| DEBERES Y RESPONSABILIDADES | Informar al usuario en el caso de presentarse interrupción del servicio por cualquier causa. | | | |
| REQUISITOS | Personas calificadas no necesariamente profesionales, pero que tengan experiencia en la fabricación de productos lácteos. | | | |
| REMUNERACIÓN | \$240.00 | | | |

6.8 Administración

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS “LEITO”, DEL CANTÓN SALCEDO



| Referencias | | |
|---|----------------------|---------------|
| _____ Línea de Autoridad y responsabilidad | | |
|  Auxiliar o de Apoyo | | |
| Elaborado por: | Aprobado por: | Fecha: |
| Ana Toapaxi | Ing. Raúl Villalba | 06/01/11 |

Las actividades encaminadas a incrementar la producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo, se desarrollarán principalmente en el departamento de producción en coordinación con el gerente quien será el responsable de su ejecución y control.

6.9 Previsión de la Evaluación

Para garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta programada y para cumplir con los objetivos planteados, se deberá realizar un control de cada una de las actividades del Plan de acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas planteadas.

¿Quiénes solicitan evaluar?

Los que solicitan evaluar son el gerente y el personal del departamento de producción de la empresa de lácteos “Leito”, del cantón Salcedo.

¿Por qué evaluar?

Se debe evaluar el plan, ya que es muy importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta, y comparar los resultados de producción de los meses anteriores.

¿Para qué evaluar?

Se debe evaluar todas y cada una de las actividades que se van a implementar en la propuesta establecida, ya que incrementará la producción de la empresa.

¿Qué evaluar?

Se evaluará el cumplimiento de las actividades de cada una de las etapas establecidas en la propuesta, durante el periodo de su duración y con la ayuda de todos los recursos materiales y económicos para su ejecución.

¿Quién evalúa?

Los que evaluarán la propuesta es el gerente y el jefe de producción, ya que son ellos quienes están interesados en el incremento de la producción de lácteos.

¿Cuándo evaluar?

Se evaluará cada mes ya que es necesario hacer un seguimiento de cada etapa en el desarrollo de la propuesta planteada.

¿Cómo evaluar?

Evaluar mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cuali-cuantitativos, comparando la producción promedio y producción de meses anteriores con los datos actuales.

¿Con qué evaluar?

Se evaluará mediante instrumento de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ HERNÁNDEZ, Roberto, (1991). “Metodología de la Investigación”, Primera Edición, Editorial mCgRAW-Hill Interamericana, México.
- ✓ HERRERA, Luis, (2004). “Tutoría de la Investigación Científica”, Primera Edición, Editorial Diemerino, Ecuador.
- ✓ DE ANZIZU, José, (1980). “Desarrollo de la organización”, Quinta Edición, Editorial Ultra, México.
- ✓ KOZAK, E. (1999). “Evaluación del desempeño de empresas”, Editorial McGrawHill, México.
- ✓ FERNÁNDEZ, E. (2006). “Estrategia de Producción”, Editorial McGrawHill, Interamericana de España.
- ✓ CHASE, A. (2005)- “Administración de Producción y Operaciones”, Octava Edición.
- ✓ CHASE AQUILANO J, (2005) “Administración De La Producción Y Operaciones”, Décima Edición.
- ✓ ARGENTI, John (1970). “*Planificación de la empresa*” Primera edición, España.
- ✓ ACKOFF, Russell (1983). “Planificación de la empresa del futuro” Primera edición, México.
- ✓ MOP, (1984). “Reglamento Orgánico Funcional” Ecuador.

- ✓ LABERGE, Edouard (1974). “Elaboración y usos de manuales administrativos”, Costa Rica.
- ✓ ESCOBAR, Camilo (1974). “Clasificación de puestos en la UTA” Primera parte, Ecuador.

Páginas Web

- ✓ <http://www.oas.org/usde/sanjuan/Espanol/ORGSP.HTM>
- ✓ <http://webuam.uam.mx/organizacion/evolucion/documentos/RegeHi.html>
- ✓ <http://infodev.upc.edu.pe/mbernales/curso/estru/sld001.htm>
- ✓ <http://www.gobant.gov.co/ado/ado/Ado.htm>
- ✓ <http://altavista.com/sites/search/web?q=%22dise%F1o+organizacional%22&kl=XX>
- ✓ http://www.derechoecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4839
- ✓ <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Constitucion-2008.pdf>
- ✓ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carino_s_al/capitulo6.pdf
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos16/proceso-grabado/proceso-grabado.shtml#CONCLU>
- ✓ http://www.fundacite-merida.gob.ve/manual_normas/manual_cargos/manual_de_cargos.pdf
- ✓ <http://html.rincondelvago.com/documentos-y-manuales-administrativos.html>
- ✓ <http://tarandacuao.cecyteg.edu.mx/Documentos/Manual.pdf>
- ✓ <http://html.rincondelvago.com/elaboracion-de-proyectos-de-inversion-economica.html>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/lacteos/lacteos.shtml>
- ✓ <http://www.slideshare.net/guest108326/estructura-y-diseo-organizacional>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos19/fortiavena/fortiavena.shtml>

ANEXOS