



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PANADERÍA GRANI'S**  
**DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**CARLOS ALEJANDRO GRANIZO PEÑA**

Riobamba – Ecuador

2023



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PANADERÍA GRANI'S**  
**DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** CARLOS ALEJANDRO GRANIZO PEÑA

**DIRECTOR:** ING. FREDDY MARCO ARMIJOS ARCOS

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Carlos Alejandro Granizo Peña

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

Yo, Carlos Alejandro Granizo Peña, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de julio de 2023



**Carlos Alejandro Granizo Peña**

**C.I: 0605543560**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA PANADERÍA GRANI'S DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, realizado por el señor: **CARLOS ALEJANDRO GRANIZO PEÑA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Lcdo. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-07-13
Ing. Freddy Marco Armijos Arcos <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-13
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo PhD <b>ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-07-13

## **DEDICATORIA**

Dedicado para mi familia y amigos que supieron apoyarme en todo momento, que me ayudaron a llevar las cosas malas y disfrutar lo bueno. En especial a mi padre, madre y hermano quienes me dan fortaleza y fuerzas para seguir adelante.

Carlos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos los ingenieros que aportaron con su conocimiento para mi formación, me llevo un pedazo de ellos a todos los lados que voy y una experiencia de apoyo. Agradezco a los colaboradores de la panadería Grani's que prestaron su colaboración total para este trabajo y apoyaron a los conocimientos del área profesional

Carlos

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Limitaciones y delimitaciones.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1. Limitaciones.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2. Delimitaciones.....</b>	<b>4</b>
1.2.2.1. <i>Delimitación temporal.....</i>	4
1.2.2.2. <i>Delimitación espacial.....</i>	5
<b>1.3. Problema General de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Problemas específicos de investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5.1. Objetivo General.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Justificación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6.1. Justificación Teórica.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6.2. Justificación Metodológica.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6.3. Justificación Práctica.....</b>	<b>7</b>
<b>1.7. Idea a defender.....</b>	<b>8</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Antecedentes de investigación.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Referencias teóricas.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1. Diagnostico.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2. Organización.....</b>	<b>11</b>

<b>2.2.3.</b>	<b><i>Teorías organizacionales</i></b> .....	12
<b>2.2.4.</b>	<b><i>Estructura organizativa</i></b> .....	12
<b>2.2.5.</b>	<b><i>Diseño organizacional</i></b> .....	12
<b>2.2.6.</b>	<b><i>Tipos de diseños organizacionales.</i></b> .....	13
2.2.6.1.	<i>Estructura organizativa simple.</i> .....	13
2.2.6.2.	<i>Estructura burocrática</i> .....	13
2.2.6.3.	<i>Estructura funcional</i> .....	14
2.2.6.4.	<i>Estructura divisional</i> .....	15
<b>2.2.7.</b>	<b><i>FODA</i></b> .....	15
<b>2.2.8.</b>	<b><i>Manuales administrativos</i></b> .....	17
<b>2.2.9.</b>	<b><i>Tipos de manuales</i></b> .....	17
2.2.9.1.	<i>Manual de organización</i> .....	17
2.2.9.2.	<i>Manual de funciones</i> .....	18
2.2.9.3.	<i>Manual de políticas</i> .....	20
2.2.9.4.	<i>Manual de puestos</i> .....	20
2.2.9.5.	<i>Manual de historia</i> .....	22
<b>2.2.10.</b>	<b><i>Importancia del diseño organizacional.</i></b> .....	22
<b>2.2.11.</b>	<b><i>Diferencia entre diseño y estructura organizacionales</i></b> .....	23
<b>2.2.12.</b>	<b><i>Funciones</i></b> .....	24
<b>2.2.13.</b>	<b><i>Productividad</i></b> .....	24

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	25
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	25
<b>3.1.1.</b>	<b><i>Cualitativo</i></b> .....	25
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	26
<b>3.2.1.</b>	<b><i>Descriptivo</i></b> .....	26
<b>3.3.</b>	<b>Diseño de la investigación</b> .....	26
<b>3.3.1.</b>	<b><i>Según la manipulación de la variable independiente</i></b> .....	26
3.3.1.1.	<i>No experimental</i> .....	26
<b>3.3.2.</b>	<b><i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i></b> .....	27
3.3.2.1.	<i>Transversal</i> .....	27
<b>3.4.</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	27
<b>3.4.1.</b>	<b><i>Investigación de campo</i></b> .....	27
<b>3.4.2.</b>	<b><i>Investigación documental</i></b> .....	27
<b>3.5.</b>	<b>Población y planificación, selección y cálculo de la muestra</b> .....	27

3.5.1.	<i>Población</i> .....	27
3.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	28
3.6.1.	<i>Métodos de investigación</i> .....	28
3.6.1.1.	<i>Método Inductivo</i> .....	28
3.6.1.2.	<i>Método deductivo</i> .....	28
3.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos de investigación</i> .....	28

## CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	31
4.1.	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	31
4.1.1.	<i>Entrevista al gerente general</i> .....	31
4.1.2.	<i>Entrevista al Roció Peña</i> .....	34
4.1.3.	<i>Entrevista al Paola Londo</i> .....	37
4.1.4.	<i>Encuesta al personal</i> .....	41
4.2.	<b>Discusión de resultados</b> .....	58

## CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	60
5.1.	<b>Título de la propuesta</b> .....	60
5.2.	<b>Objetivos de la propuesta</b> .....	60
5.2.1.	<i>Objetivo General de la propuesta</i> .....	60
5.2.2.	<i>Objetivos específicos de la propuesta</i> .....	60
5.3.	<b>Estructura del diseño organizacional</b> .....	60
5.4.	<b>Planificación</b> .....	61
5.4.1.	<i>Matriz FODA</i> .....	61
5.4.2.	<i>Matriz EFI y EFE</i> .....	62
5.4.3.	<i>Análisis FODA de la Panadería Grani's</i> .....	63
5.4.4.	<i>Nómina y asignación de puestos</i> .....	65
5.4.5.	<i>Puestos Departamentos</i> .....	66
5.4.6.	<i>Políticas empresariales</i> .....	67
5.4.6.1.	<i>Políticas generales</i> .....	68
5.4.6.2.	<i>Políticas administrativas</i> .....	68
5.4.6.3.	<i>Políticas de servicio</i> .....	69
5.4.6.4.	<i>Políticas del personal</i> .....	69
5.4.6.5.	<i>Contexto de la organización</i> .....	71

<b>5.5.</b>	<b>Organización</b> .....	81
<b>5.5.1.</b>	<b>Estructura organizacional</b> .....	81
5.5.1.1.	<i>Simbología del organigrama</i> .....	81
<b>5.5.2.</b>	<b>Manuales administrativos</b> .....	81
5.5.2.1.	<i>Códigos de manuales administrativos</i> .....	81
5.5.2.2.	<i>Organigrama de estructural</i> .....	82
5.5.2.3.	<i>Organigrama funcional</i> .....	83
5.5.2.4.	<i>Organigrama de posición de personal</i> .....	84
<b>5.5.3.</b>	<b>Manual de funciones</b> .....	85
5.5.3.1.	<i>Manual de clasificación de puestos</i> .....	113
<b>5.5.4.</b>	<b>Dirección</b> .....	123
5.5.4.1.	<i>Dirección estratégica</i> .....	123
<b>5.5.5.</b>	<b>Control</b> .....	125
5.5.5.1.	<i>Auditorias</i> .....	125
5.5.5.2.	<i>Tipos de control</i> .....	126

## **CAPÍTULO VI**

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	128
<b>6.1.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	128
<b>6.2.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	129

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	FODA.....	16
<b>Tabla 2-2:</b>	Manual de organización.....	18
<b>Tabla 2-3:</b>	Manual de funciones.....	19
<b>Tabla 2-4:</b>	Manual de puesto.....	20
<b>Tabla 2-5:</b>	Manual de historia.....	22
<b>Tabla 4-1:</b>	Nombres del Personal.....	41
<b>Tabla 4-2:</b>	Genero de empleados.....	42
<b>Tabla 4-3:</b>	Conocimiento de funciones.....	43
<b>Tabla 4-4:</b>	Denominación de puesto de trabajo.....	44
<b>Tabla 4-5:</b>	Departamentos.....	46
<b>Tabla 4-6:</b>	Superiores en la panadería Grani's.....	51
<b>Tabla 4-7:</b>	Cadena de mando en base a subordinados.....	53
<b>Tabla 4-8:</b>	Comunicación laboral.....	54
<b>Tabla 4-9:</b>	Satisfacción en su puesto de trabajo.....	55
<b>Tabla 4-10:</b>	Comunicación con el gerente.....	56
<b>Tabla 4-11:</b>	Capacitaciones laborales.....	57
<b>Tabla 5-1:</b>	Estructura del diseño organizacional.....	60
<b>Tabla 5-2:</b>	Matriz FODA.....	61
<b>Tabla 5-3:</b>	Matriz EFI de la Panadería Grani's.....	62
<b>Tabla 5-4:</b>	Matriz EFE de la Panadería Grani's.....	63
<b>Tabla 5-5:</b>	Análisis FODA de la Panadería Grani's.....	64
<b>Tabla 5-6:</b>	Nomina y asignación de puestos de la Panadería Grani's.....	65
<b>Tabla 5-7:</b>	Ocupación de puestos por departamentos.....	66
<b>Tabla 5-8:</b>	Manual de historia de la panadería GRANI'S.....	72
<b>Tabla 5-9:</b>	Simbología del organigrama.....	81
<b>Tabla 5-10:</b>	Códigos de manuales.....	81
<b>Tabla 5-11:</b>	Manual de funciones cargo: Gerente general.....	86
<b>Tabla 5-12:</b>	Manual de funciones cargo: Subgerente.....	87
<b>Tabla 5-13:</b>	Manual de funciones cargo: Jefe de ventas.....	88
<b>Tabla 5-14:</b>	Manual de funciones cargo: Supervisor.....	89
<b>Tabla 5-15:</b>	Manual de funciones cargo: Vendedor.....	90
<b>Tabla 5-16:</b>	Manual de funciones cargo: Jefa de atención al cliente.....	91
<b>Tabla 5-17:</b>	Manual de funciones cargo: Cajera.....	91
<b>Tabla 5-18:</b>	Manual de funciones cargo: Ayudante de caja.....	93

<b>Tabla 5-19:</b>	Manual de funciones cargo: Jefe de pastelería.....	94
<b>Tabla 5-20:</b>	Manual de funciones cargo: Pastelero .....	94
<b>Tabla 5-21:</b>	Manual de funciones cargo: Ayudante de pastelería.....	96
<b>Tabla 5-22:</b>	Manual de funciones cargo: Repartidor de pastelería .....	97
<b>Tabla 5-23:</b>	Manual de funciones cargo: Jefe de panadería .....	98
<b>Tabla 5-24:</b>	Manual de funciones cargo: Maestro Panadero .....	98
<b>Tabla 5-25:</b>	Manual de funciones cargo: Ayudante de panadería .....	100
<b>Tabla 5-26:</b>	Manual de funciones cargo: Sustituto de panadería.....	101
<b>Tabla 5-27:</b>	Manual de funciones cargo: Jefa de contabilidad .....	102
<b>Tabla 5-28:</b>	Manual de funciones cargo: Contadora .....	102
<b>Tabla 5-29:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Gerente general .....	105
<b>Tabla 5-30:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Subgerente.....	105
<b>Tabla 5-31:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Jefe de ventas .....	106
<b>Tabla 5-32:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Supervisor .....	107
<b>Tabla 5-33:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Vendedor.....	109
<b>Tabla 5-34:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Jefa de atención al cliente.....	110
<b>Tabla 5-35:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Cajera .....	110
<b>Tabla 5-36:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Ayudante de caja .....	112
<b>Tabla 5-37:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Jefe de pastelería .....	113
<b>Tabla 5-38:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Pastelero .....	114
<b>Tabla 5-39:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Ayudante de pastelería .....	114
<b>Tabla 5-40:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Repartidor de pastelería.....	115
<b>Tabla 5-41:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Jefe de panadería .....	116
<b>Tabla 5-42:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Maestro panadero .....	117
<b>Tabla 5-43:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Ayudante de panadería .....	118
<b>Tabla 5-44:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Sustituto de panadería .....	119
<b>Tabla 5-45:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Jefa de contabilidad.....	120
<b>Tabla 5-46:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Jefa de contabilidad.....	121
<b>Tabla 5-47:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Tipos de liderazgo .....	124
<b>Tabla 5-48:</b>	Manual de clasificación de puestos cargo: Tipos de liderazgo .....	124
<b>Tabla 5-49:</b>	Tipos de control .....	126

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1:</b>	Google maps Panadería Grani's .....	5
<b>Ilustración 2-1:</b>	Estructura organizacional simple.....	13
<b>Ilustración 2-2:</b>	Estructura burocrática.....	14
<b>Ilustración 2-3:</b>	Estructura funcional.....	14
<b>Ilustración 2-4:</b>	Estructura divisional .....	15
<b>Ilustración 4-1:</b>	Género de empleados .....	42
<b>Ilustración 4-2:</b>	Género de empleados .....	43
<b>Ilustración 4-3:</b>	Denominación de puesto de trabajo.....	44
<b>Ilustración 4-4:</b>	Departamentos de la Panadería Grani's.....	46
<b>Ilustración 4-5:</b>	Superiores en la Panadería Grani's.....	51
<b>Ilustración 4-6:</b>	Comunicación Laboral .....	54
<b>Ilustración 4-7:</b>	Satisfacción en su puesto de trabajo .....	55
<b>Ilustración 4-8:</b>	Comunicación con el gerente .....	56
<b>Ilustración 4-9:</b>	Capacitaciones laborales .....	57
<b>Ilustración 5-1:</b>	Macro localización de la Panadería Grani's .....	73
<b>Ilustración 5-2:</b>	Macro localización de la Panadería Grani's .....	75
<b>Ilustración 5-3:</b>	Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 1 .....	75
<b>Ilustración 5-4:</b>	Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 2 .....	76
<b>Ilustración 5-5:</b>	Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 3 .....	76
<b>Ilustración 5-6:</b>	Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 4.....	77
<b>Ilustración 5-7:</b>	Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 5 .....	77
<b>Ilustración 5-8:</b>	Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 6 .....	78
<b>Ilustración 5-9:</b>	Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 7 .....	78
<b>Ilustración 5-10:</b>	Propuesta de Organigrama Estructural de la Panadería Grani's.....	82
<b>Ilustración 5-11:</b>	Propuesta de Organigrama Funcional de la Panadería Grani's .....	83
<b>Ilustración 5-12:</b>	Propuesta de Organigrama de Posición de personal de la Panadería Grani's .....	84

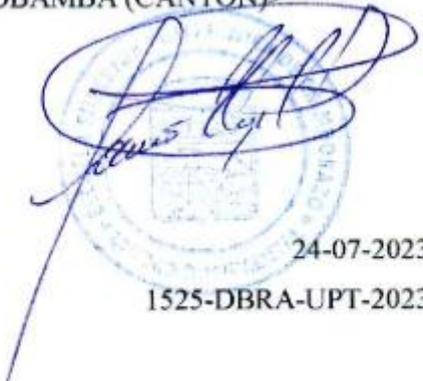
## **ÍNDICE DE ANEXOS**

### **ANEXO A: ENTREVISTAS APLICADAS**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo, plantear el diseño organizacional de la “Panadería Grani’s de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, mediante la identificación de la división y distribución jerárquica. A través de un diagnóstico de la estructura organizacional y mediante técnicas como: la entrevista, encuesta y observación, que se aplicaron al personal de los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Los instrumentos utilizados se centraron en la guía de entrevista y cuestionarios tanto con preguntas abiertas como cerradas. Mediante la información que se recolectó se logró tener una idea del funcionamiento de la empresa que resulto en el levantamiento del contexto organizacional, de esta manera tomando en cuenta las fortalezas empresariales, y las debilidades que limitan su crecimiento junto con las amenazas, resaltando las oportunidades de expansión y crecimiento con las que cuenta la empresa. Como punto final se planteó el diseño organizacional de la panadería Grani’s en el cual se considera: organigrama estructura, organigrama funcional y organigrama posicional seguido de manual de funciones y clasificación de personal. Para tener claro el contexto organizacional se planteó políticas empresariales, matriz EFI, EFE y FODA. El diseño organizacional permitió aprovechar las destrezas fundamentales de cada departamento a fin de crear un flujo comunicativo que ayude al desempeño de actividades ordenadas dentro de la empresa. Facilitando la consecución de metas y objetivos de manera eficaz y eficiente.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MANUALES>, <DISEÑO ORGANIZACIONAL>, <PANADERÍA >, <RIOBAMBA (CANTÓN)>



24-07-2023  
1525-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The objective of this research work was to propose the organizational design for "Grani's Bakery in Riobamba city, Chimborazo province, by identifying the division and hierarchical distribution through a diagnosis of the organizational structure and through techniques such as: interview, survey and observation, which were applied to the personnel of the different hierarchical levels of the company. The instruments used focused on the interview guide and questionnaires with both open and closed questions. With the information that was collected, it was possible to have an idea of the company's operation, which resulted in the survey of the organizational context, thus taking into account the company's strengths and weaknesses that limit its growth along with the threats, highlighting the opportunities for expansion and growth that the company has. As a final point, the organizational design of Grani's bakery was proposed, which considers: organizational structure chart, functional chart and positional chart followed by a manual of functions and classification of personnel. In order to have a clear understanding of the organizational context, business policies, EFI, EFE and SWOT matrix were proposed. The organizational design allowed to take advantage of the fundamental skills of each department in order to create a communicative flow that helps the performance of orderly activities within the company, facilitating the achievement of goals and objectives in an effective and efficient manner.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANUALS>, <ORGANIZATIONAL DESIGN>, <BAKERY>, <RIOBAMBA (CANTON)>.



Lic. Silvia Narcisca Cazar Costales  
C.I: 0604082255

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado y altamente competitivo, las organizaciones enfrentan constantes desafíos para adaptarse a los cambios, diferenciarse y alcanzar el éxito. En particular, las panaderías, con su producto tradicional y arraigado en la cultura, deben buscar la diferenciación y el crecimiento constante mediante una estructura organizacional sólida y fundamentos administrativos eficientes.

En la ciudad de Riobamba, a pesar de la presencia de panaderías artesanales reconocidas por su calidad y tradición, se observa una competencia cada vez más fuerte y la necesidad de destacarse en el mercado. Muchos de estos establecimientos operan bajo un modelo empírico, sin contar con una estructura organizacional clara ni metas definidas.

La falta de una estructura organizacional determinada también genera descoordinación y retrasos en las actividades, especialmente cuando se incorpora nuevo personal sin tareas claras expuestas. Además, aunque el empirismo ha llevado a Panadería Grani's a obtener resultados actuales, esta práctica puede limitar su crecimiento y retrasar la consecución de sus objetivos.

A través de la implementación de una estructura organizacional sólida, Panadería Grani's podrá contar con un mando claro en todos los niveles de la organización, una coordinación efectiva entre departamentos y un mejor desempeño en sus actividades. Con ello, la empresa estará preparada para enfrentar los desafíos del mercado actual y proyectarse hacia un futuro de crecimiento y éxito".

Por lo antes mencionado este trabajo busca responder las interrogantes relacionadas con: ¿Cómo funciona la estructura organizacional actual de la Panadería Grani's?, ¿Cuáles han sido los resultados de la organización al basarse en el empirismo? Y ¿De qué manera afecta la falta del diseño organizacional en el desarrollo de las actividades y el reconocimiento de los niveles de autoridad?, para dar respuesta a esas preguntas se plantean los siguientes objetivos específicos: Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la Panadería Grani's, que ayuda a conocer la división y distribución de funciones, Diseñar la estructura organizacional básica para la Panadería Grani's, que permitió conocer el procesos y estructura organizacional planteando los distintos organigramas. Elaborar los manuales administrativos básicos para la Panadería Grani's a través de la información recolectada sobre la naturaleza del puesto y las actividades principales de los distintos puestos.

De esta manera se estructuran cinco capítulos donde se da a conocer el problema de investigación, marco teórico, metodológico, los resultados y la propuesta.

EL planteamiento del problema se basa en conocer las afecciones con las que cuenta la panadería Grani's, estableciendo limitaciones y delimitaciones de la investigación, formulando las preguntas de investigación y dando a conocer los objetivos trazados al igual que las variables.

El capítulo dos se realiza una revisión bibliográfica relacionada con el tema presente, en los que da a conocer la importancia que tiene el diseño organizacional para trazar una dirección clara y enfoque de la empresa, a fin de tener una mejora integral. El soporte científico lo respalda el marco teórico, mismo que ayuda con conceptos y definiciones aportadas por distintos autores, conteniendo directrices acerca del diseño organizacional. Enfocándose en información relevante para el área de investigación que es la panadería.

El tercer capítulo describe la metodología a utilizar en el presente trabajo, contando con una metodología con enfoque cualitativo, y especificando tanto el nivel y diseño de la investigación, apoyándose para la consecución de objetivos con métodos, técnicas e instrumentos de investigación apropiados para el levantamiento de información sustancia de la panadería Grani's, a fin de facilitar la elaboración del diseño organizacional.

El cuarto capítulo se enfoca en el análisis de los resultados conseguidos mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación antes mencionados: tales como la entrevista, encuesta y observación, entrevista realizada al personal administrativo de la empresa y encuesta enfocada a recaudar información del nivel operativo.

Como punto final se describe el quinto capítulo que responde a la propuesta planteando el diseño organizacional de la panadería Grani's partiendo del contexto organizacional y el planteamiento de las políticas empresariales, para posteriormente dar a conocer los distintos organigramas y manuales de funciones.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial la competencia en todos los sectores empresariales es constante, los nuevos productos, formas de distribución y diferentes modelos de negocio hace que las organizaciones deban adaptarse a nuevos retos. La globalización obliga a estas a buscar una diferenciación apoyándose de fundamentos administrativos para el desarrollo constante de la empresa. De esta manera toda empresa que esté dispuesta a sobresalir en el mercado debe contar con una estructura organizacional que ayude a la consecución de los objetivos.

Las panaderías en países desarrollados cuentan con estructuras solidas que no dejan al azar sus procedimientos dado que conocen la importancia de la estandarización y sistematización. Esto permite que un negocio que se cimienta en un producto tradicional que se ha ofrecido por cientos de años, pueda alcanzar un crecimiento exponencial y logre expandirse a nivel global. Empresas como Bimbo que conocen el potencial que tiene esta área ha sabido crear un modelo que le permita generar una gran rentabilidad a partir de la producción de pan.

Según datos del INEC en el año 2017 en el Ecuador existían 5670 empresas dedicadas a la elaboración de pan y productos de panadería secos, con este dato se puede apreciar la competencia que existe en este sector. Sin embargo, son muy pocas las organizaciones que tuvieron una idea clara y realizaron estudios de área previos para poder crear estos establecimientos, la mayoría de las panaderías en el país se levantaron de un día a otro con la finalidad de tener un negocio de producto artesanal que ayude a la comunidad y a su economía. Es por esto por lo que no cuentan con una estructura sólida que les permita mantenerse competitivas dentro del mercado. El sector de panadería artesanal en el Ecuador tiene un amplio potencial el cual puede ser aprovechado.

En la ciudad de Riobamba cada día se pueden encontrar nuevas sucursales que se dedican a la comercialización de pan artesanal, a su vez existen panaderías ya posicionadas en el mercado a los que la gente acude por su sabor, calidad y tradición. Al contar con competencia notablemente fuerte se debe tomar medidas para poder sobresalir en el mercado. Pese a la calidad del producto de pan artesanal en el mercado de Riobamba, no se aprecia la expansión de este tipo de negocio, esto se puede dar debido a que como se mencionó, estos establecimientos practican en su mayoría un modelo empírico y no cuentan con objetivos claros y metas a cumplir.

Analizando estos casos se determinó que el problema de Panadería Grani's radica en la falta de una estructura organizacional y manuales administrativos, limitando de esta manera su desarrollo empresarial y a su vez promoviendo el desempeño ineficiente de sus actividades. Este negocio debe adaptarse a los constantes cambios que sufre no solo el mercado nacional, sino también el mercado internacional, al contar con unas bases fuertes y sólidas en cuanto a una estructura y las actividades que cada involucrado debe realizar, se pueden proyectar a un futuro a la solución de problemas afines y expansión del negocio.

El no contar con una estructura determinada conlleva a la falta de mando en los distintos niveles organizativos, lo que provoca a su vez la descoordinación de los distintos departamentos con los que cuenta la empresa. Cuando existen problemas dentro de la organización no se puede determinar de forma rápida su origen lo que hace que sus actividades se retrasen y no tengan un servicio adecuado de manera constante. Los nuevos colaboradores no tienen asignado actividades determinadas sobre las cuales llevar a cabo su trabajo, esto causa una improductividad e ineficiencia que afecta no solo a los nuevos colaboradores, sino también, al personal antiguo que retrasa sus actividades por dar una capacitación al nuevo personal.

Panadería Grani's ha basado su sistema de negocio en el empirismo, de esta manera ha logrado conseguir sus resultados actuales. Sin embargo, esta práctica pese a ser funcional puede hacer que las organizaciones limiten su crecimiento y tome más tiempo la consecución de sus objetivos. El personal directivo está dispuesto a adaptarse a los nuevos cambios del mercado, no obstante, no cuentan con una idea clara por dónde empezar para poder apoyarse de las ciencias administrativas. El poder apoyarse de herramientas administrativas para el desarrollo empresarial es una idea con poco desarrollo dentro del país, pero es la base con la que toda empresa debe contar.

## **1.2. Limitaciones y delimitaciones**

### **1.2.1. Limitaciones**

El presente trabajo está enfocado específicamente para la Panadería Grani's. Se limita al levantamiento de los manuales administrativos básicos excluyendo el manual de procesos y procedimientos.

### **1.2.2. Delimitaciones**

#### **1.2.2.1. Delimitación temporal**

La investigación se realizará en el periodo 2022-2023 recaudando la información necesaria para la consecución de los objetivos.

#### 1.2.2.2. *Delimitación espacial*

Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba.

Dirección: Avenida Leopoldo Freire y París



**Ilustración 1-1:** Google maps Panadería Grani's  
Fuente: Google, 2022.

### 1.3. Problema General de investigación

¿Cómo el diseño organizacional incide en el desarrollo de la organización y reconocimiento de los niveles de autoridad de la Panadería Grani's de la ciudad de Riobamba?

### 1.4. Problemas específicos de investigación

- ¿Cómo funciona la estructura organizacional actual de la Panadería Grani's?
- ¿Cuáles han sido los resultados de la organización al basarse en el empirismo?
- ¿De qué manera afecta la falta del diseño organizacional en el desarrollo de las actividades y el reconocimiento de los niveles de autoridad?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. *Objetivo General***

Plantear el diseño organizacional de la Panadería Grani's mediante el diagnóstico de situación actual y apoyándose del levantamiento de información a fin de elaborar la estructura organizacional y los manuales básicos aplicando las ciencias administrativas.

### **1.5.2. *Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la Panadería Grani's.
- Diseñar la estructura organizacional básica para la Panadería Grani's.
- Elaborar los manuales administrativos básicos para la Panadería Grani's.

## **1.6. Justificación**

Una estructura organizacional adecuada permite mejorar el desempeño de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, en base a un diagnóstico de los puestos, funciones, manuales y políticas.

### **1.6.1. *Justificación Teórica***

La teoría por utilizar viene de Richard Daft de su trabajo "Teoría y diseño organizacional" refiriéndose a la onceava edición permite la comprensión de temas relacionados con la estructura organizacional y los distintos tipos aplicables para una organización, dando a conocer fundamentos predominantes para una la comprensión del diseño organizacional.

"Teoría y Estructura organizacional", escrito por autores, Yujy J. Polanco, Paula Santos y Glenny A. de la Cruz. Los contenidos principales se basan en el diseño de la estructura organizativa, diseños de puestos de trabajo, manuales. Describe Polanco (2020a) la importancia de las bases de la estructura y el diseño organizacional y de esta manera poder conocer y aplicar de los distintos conceptos.

"Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2a. ed.)" escrito por Laura Hauman Pulgar y Franklin Ríos Ramos, presenta una revisión a la teoría del diseño organizacional y conceptos generales, a su vez, se presenta las distintas corrientes de pensamiento

que ayuda a crear una base de pensamiento organizacional estructurando las metodologías para el implantar un diseño estratégico.

En la presente investigación se aplicará la teoría administrativa en relación con el diseño organizacional y trabajos de titulación de diferentes autores que permitan proponer para la Panadería Grani's, el desarrollo de la estructura organizacional, separación de puestos y funciones y creación de manuales administrativos.

### **1.6.2. *Justificación Metodológica***

En cuanto a la metodología se ha buscado fuentes que permitan conocer los distintos métodos de investigación para poder realizar un trabajo de calidad. El trabajo “El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas” por Edgar Castro Monge es un artículo que permite conocer acerca de la recolección de información y datos dentro de los estudios de distintos casos, para de esta manera sirva de guía para la presente investigación.

Para la recolección de datos se utilizará materia del artículo “Métodos de Recolección de datos para una investigación” aquí describe que para realizar una investigación se debe llenar de información verificable que responda a la hipótesis. Por este motivo es imprescindible un proceso de recolección de datos idóneo. Dentro del documento se puede apreciar las distintas fuentes de información y métodos de recolección de datos que van a servir para el presente trabajo.

Para comprender de mejor manera la recolección de datos en especial las entrevistas la investigación se apoyará en el artículo “Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos” por María Usucha este documento contiene información extensa de procesos de investigación y recolección de datos que son imprescindibles

### **1.6.3. *Justificación Práctica***

La investigación se realiza porque Pandearía Grani's tiene la necesidad de generar un nivel jerárquico dentro de la organización, mediante una estructura organizacional, a su vez, precisa los distintos manuales administrativos que permitan distinguir funciones, capacidades y ocupaciones del talento humano de esta manera se generará información para contribuir al desarrollo empresarial de la Panadería Grani's. El planteamiento del diseño organizacional apoya a fortalecimiento de la organización.

### **1.7. Idea a defender**

La implementación del diseño organizacional para la Panadería Grani's de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo influye la mejora del desarrollo de las actividades y reconocimientos de niveles de autoridad.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

La principal razón que tienen las empresas para aplicar el diseño organizacional es la correcta distribución de funciones, a su vez que el personal que labora en la organización tenga un conocimiento adecuado de las mismas, facilitando la comunicación y el desempeño laboral.

Esta idea deja claro que contar con una estructura organizacional permite una comunicación adecuada y distinción de funciones, esto permite implícitamente, poder contar con funciones acorde a los puestos, que a su vez facilitan la toma de decisiones al conocer la distinción de actividades en un formato específico.

Se recolectó información relacionada con el diseño organizacional, de la RRAAE que aporta con trabajos de titulación de distintas universidades.

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA PANADERÍA SAN MARCOS EN GUAYAQUIL” realizado por las ingenieras Pin Pincay Karen Paola y Rosero Beltrán Jenifer Stefania, sirve como guía para el desarrollo de un estudio integral dentro del sector de la panadería, la investigación desarrollada se enfoca en la gestión administrativa de la panadería San Marcos que posterior a su investigación propone la implementación del diseño organizacional brindando una visión clara de la mejora del desempeño al aplicar las ciencias administrativas. La estructura organizacional en este trabajo plantea la división de habilidades, capacidades y responsabilidades de cada colaborador de esta manera contribuyendo a la gestión administrativa desempeñando de manera ágil sus operaciones. Se plantea que el beneficio de este proyecto es el proceso integral de mejora de habilidades de los miembros involucrados utilizando estrategias que ayuden a la captación de clientes manteniendo a la empresa competitiva dentro del mercado. Continuando con el apoyo de trabajos dentro de la rama de panadería se tomará en cuenta el proyecto “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EFICIENCIA LABORAL DE LA MICROEMPRESA “EL BUEN PAN” PANADERÍA Y PASTELERÍA” realizado por la licenciadas Haro Ponce Yankella Natalie y Cáceres Falconí Nashly Elizabeth, ayuda a conocer la naturaleza con las que cuentan las panaderías permitiendo comparar similitudes y diferencias entre la propuesta antes mencionada y el presente proyecto, conociendo que independientemente de que el área y sector comercial sea el mismo las

propuestas varía dependiendo de las necesidades empresariales que tenga cada panadería. Este trabajo establece de manera formal las funciones y procesos tanto de la parte productiva como administrativa de esta manera se separan eficientemente las tareas y responsabilidades de la empresa con un criterio acertado y controlado en cuanto a recursos y actividades. La puesta en marcha del proyecto tiene como meta alcanzar los objetivos que plantea la empresa. Se pretende apoyarse de la metodología usada a manera de poder resolver el problema de investigación. Un trabajo que apoya la presente investigación es “DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “PANADERÍA Y PASTELERÍA LA EXQUISITA”, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.” Escrito por la ingeniera Cava Caba Victoria Isabel. Donde aporta con el diseño organizacional para una panadería de nombre La Exquisita, la investigación tuvo el objetivo de fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y operacionales. Al ser una empresa de la ciudad de Riobamba es un sólido instrumento sobre el cual fundamentar conceptos y metodología de esta manera cuenta con la mayor aproximación a trabajo que se quiere lograr, pese a ser una investigación de años atrás descansa con teoría elemental de apoyo. En este trabajo se concluye que la estructura organizacional ayuda a la organización, dirección y control para que las actividades se desarrollen de forma ordenada.

Alejándose del tema de panadería se considera de en gran medida trabajos en otras áreas comerciales que permitan ampliar la visión sobre el diseño organizacional e incidencia en el desarrollo de la organización, de esta manera se ha tomado en cuenta el trabajo “PLAN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ZAMBRITISA S.A” escrito por los licenciados Bayas López Anthony Vicent y Huilca Chiriguaya Ivanna Michelle comprende bibliografía sobre temas relacionados con la investigación prestando conceptos básicos y necesarios para la comprensión organizacional este trabajo enfocado al proceso y a la comercialización de mariscos permite tener otra visión de un negocio que cuenta con procesos sistemáticos y talento humano que lo respalde, permite conocer el FODA, diagrama de Gantt y marco conceptual en el cual se puede tener una idea de su diseño y compararlo para obtener una investigación integral. “DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA GEMIO S.A” por el Ingeniero Peralta Zamora Mario Germán, refiere a una empresa de artículos tecnológicos de audio y video, aporta con información sobre niveles jerárquicos y los problemas que tiene la empresa al delegar funciones de manera verbal, este trabajo servirá de guía para la identificación de problemas, al tener una similitud con el presente tema de investigación. Usa herramientas de diagnóstico que permite la identificación de las causas y los efectos del problema. Dejando claro que no se pretende imponer la implementación del diseño organizacional sino dejarlo a criterio de la empresa. Por otro lado, el trabajo “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA “CONFECCIONES MALENA” por los licenciados Mirando Monserrate

Ángel Francisco y Rocha Chávez María Fernanda. Toma en cuenta la manera de conseguir información bibliográfica actualizada que sirva como guía para la aportación de conceptos en el presente trabajo de investigación.

Teniendo en cuenta los ya mencionados temas de titulación, se cuenta con información de investigación precisa que permite tener un apoyo para el desarrollo del tema planteado. Aquí radica la importancia de conocer qué clase de estructura se adecua para las distintas empresas, en este caso se debe encontrar una estructura para una empresa que se dedica a la producción de alimentos. Para de esta manera saber por qué y cómo funcionan estos sistemas y que ventajas y desventajas poseen. Contando con estas bases la información presentada mantendrá un apoyo constante.

## **2.2. Referencias teóricas**

### **2.2.1. *Diagnostico***

El diagnostico se denomina un instrumento de tipo herramienta que tiene el objetivo de identificar los factores involucrados que afectan los procesos y dan un resultado que puede conllevar al éxito o fracaso (Becerra Lois et al., 2019). Por otro lado, Borrás y Ameneiro (2018, p. 83) describe que el diagnostico da a conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta una institución o una idea a conocer. De tal manera se puede describir que un diagnóstico se trata de una herramienta que ayuda a identificar los factores involucrados en los procesos y a su vez que permite conocer sus fortalezas y debilidades para comprender mejor la situación actual de una organización, institución o idea.

### **2.2.2. *Organización***

Draft (2015, pp. 7–10) describe a la organización como una institución multifacética que debe adaptarse a los desafíos de las constantes como la globalización, competencia, ética, información entre otros que tiene como objetivo operar dentro del campo global a fin de satisfacer a su cliente. A su vez Huaman (2015, p. 33) plantea que las organizaciones tienen una finalidad dentro de la sociedad, que se basa en la satisfacción de las distintas necesidades con las que sus clientes cuentan. La satisfacción de estas necesidades se va a tratar mediante el empleo de conocimientos administrativos, aplicación de metodologías y herramientas a fin de generar estrategias que definen una satisfacción competitiva para los clientes. La organización es una estructura técnica en las cuales influyen relaciones entre funciones, niveles y actividades de los recursos humanos

y materiales para de esta manera lograr la eficiencia y poder alcanzar los objetivos planteados (Chiavenato, 2000; citado en Polanco et al., 2020)

### **2.2.3. Teorías organizacionales**

Las teorías organizacionales son el proceso que estudia el diseño estructural de una organización, aplicando las ciencias administrativas para conseguir su objetivo (Polanco et al., 2020b), El estudio de las teorías organizacionales permite analizar el comportamiento presente y poder postular el futuro, de manera que se tenga una referencia para dirigir una organización de forma eficaz y eficiente, la importancia del estudio de la estructura de una organización permite plantear un diseño organizacional adecuado incrementando su productividad.

Huaman (2015, p. 167) plantea que las teorías organizacionales son las bases del diseño organizacional que sirven para la coordinación y división del trabajo. No es un conjunto de hechos sino una forma de pensar en las organizaciones, a su vez se trata de la manera en que el talento humano y los recursos se organizan para lograr de manera conjunta un propósito (Daft, 2015, p. 23)

### **2.2.4. Estructura organizativa**

Polanco, Santos y De la Cruz (2020b, p. 102) dan a conocer a la estructura organizacional como el medio por el cual las actividades y tareas se dividen, se agrupan y se coordinan, todas estas actividades se visualizan mediante el organigrama, implica modificaciones en la organización para lo que se toman en cuenta diferentes aspectos. Otro autor refiere la estructura organizacional como la manera en que se dividen las actividades de un puesto, mismas que se agrupan y coordinan dentro de la organización y para su diseño se debe considerar especialización, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización y formalización (Stephen y Judge, 2013, p 480; citados en Ocampo Ulloa et al., 2019). Bayas y Huilca (2022, p. 17) dicen que la estructura organizativa delega las actividades, tareas y funciones mismas que deben tener interrelación con todas las áreas de la organización a fin de aumentar sus ingresos y mejorar la eficiencia, calidad e innovación creando una ventaja competitiva.

### **2.2.5. Diseño organizacional**

El diseño organizacional se refiere al proceso que construye y adopta de manera continua la estructura de la organización para la consecución de las metas y objetivos (Chiavenato, 2009; citado en Miranda y Rocha, 2021). A su vez Bayas y López (2022) dicen que el diseño organizacional se refiere a la implementación o ejecución de estrategias, de manera se distingan las diferentes áreas que

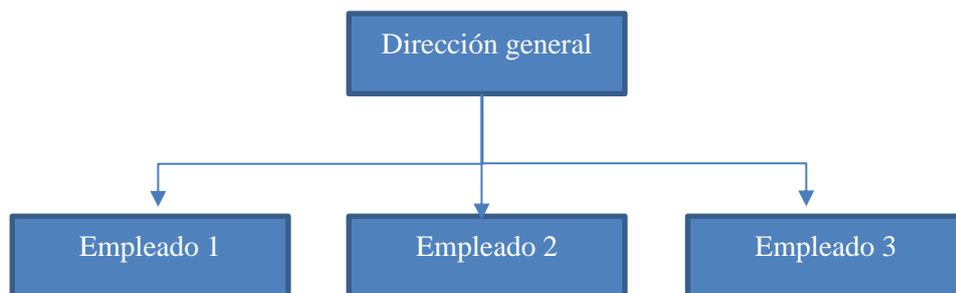
necesita la organización, el diseño organizacional va acompañado de la estructura organizacional. Se refiere a la estructura elaborada con distinto nivel de complejidad y formalización (Polanco et al., 2020b).

El diseño organizacional a lo largo de los años ha tenido más trascendencia y más impacto en el desarrollo de las organizaciones, para Vera y Blanco definen al diseño organizacional como “la forma más eficaz de la organización para ejecutar las estrategias más adecuadas para el logro de metas y objetivos organizacionales; siendo fundamental desarrollar estrategias y herramientas en la gestión para el mejor desempeño de sus colaboradores y lograr una posición competitiva de la organización en un mundo globalizado que avanza vertiginosamente” (Barbosa & Ariza, 2019)

### 2.2.6. Tipos de diseños organizacionales.

#### 2.2.6.1. Estructura organizativa simple.

Se refiere a una estructura de baja complejidad que centraliza la autoridad en una sola persona. Esta organización no cuenta con muchos niveles de mando y estos son verticales, tienen amplitud de control, flexibilidad de empleados y todos se reportan a un superior que es el que toma las decisiones. Esta estructura es poco formalizada. (Polanco et al., 2020b). Miranda y Rocha (2021) describen que la estructura simple se basa en las organizaciones que parten con la idea de una departamentalización baja donde se pueden establecer normas y reglas a los empleados.



**Ilustración 2-1:** Estructura organizacional simple

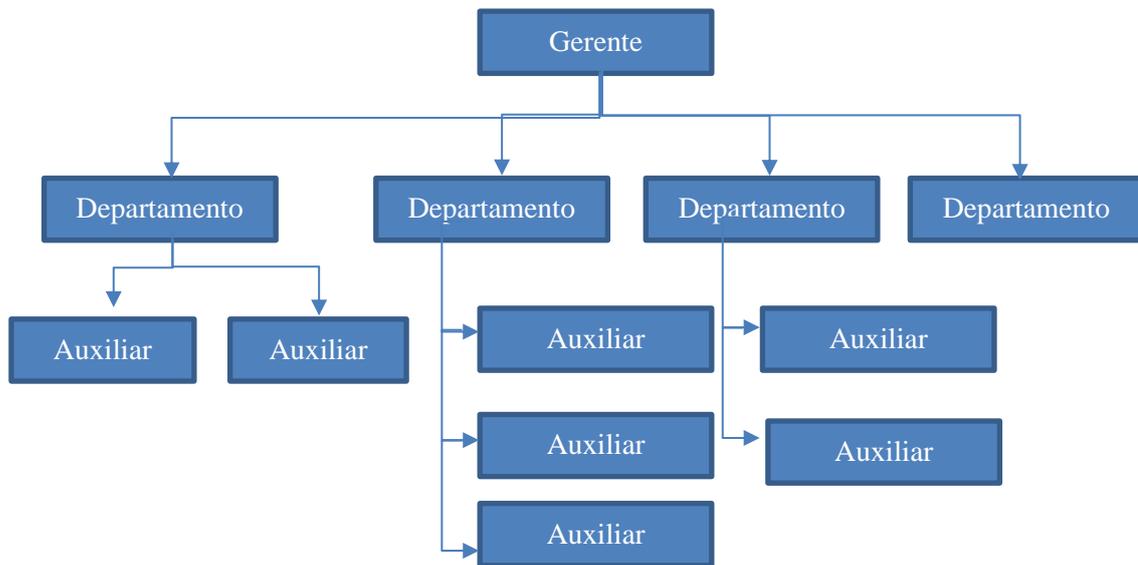
Fuente: Polanco et al, 2020.

Realizado por: Granizo, C, 2022.

#### 2.2.6.2. Estructura burocrática

Se utiliza esta estructura en el momento que la organización se desarrolla, crece y la estructura simple deja de funcionar, es una estructura más especializada con un mayor número de departamentos e incrementando los niveles jerárquicos. Se basa en trazar un camino a fin de que todo salga según lo planeado y no existan sorpresas (Polanco et al., 2020b, p. 21). Paredes (2022)

presenta que existen dos tipos de estructura, la burocrática mecánica y burocrática profesional que se refiera a la especialización de los distintos departamentos y generando autonomía.



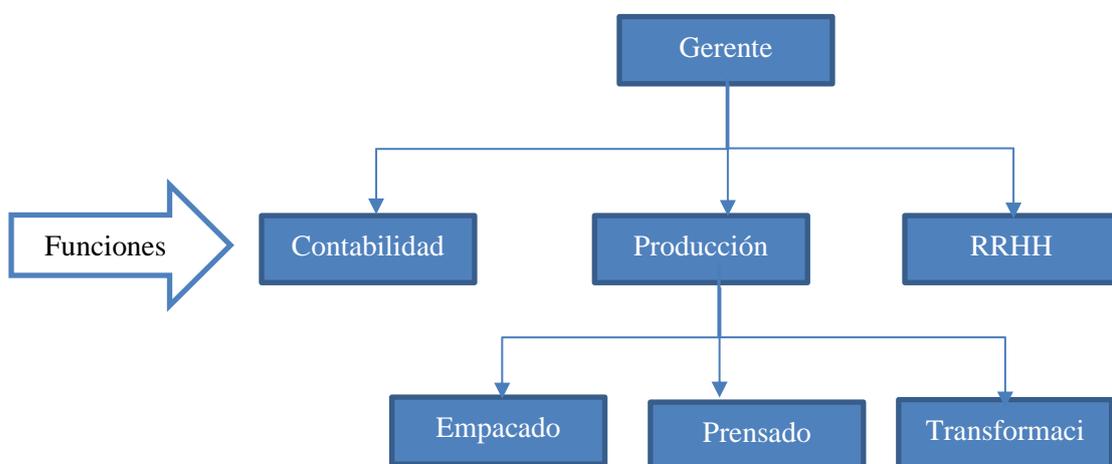
**Ilustración 2-2:** Estructura burocrática

Fuente: Polanco et al, 2020.

Realizado por: Granizo, C, 2022.

### 2.2.6.3. Estructura funcional

Se basa en la separación de departamentos por funciones, ósea losa grupa por especialidades similares o relacionadas. (Polanco et al., 2020b, p. 122). Miranda y rocha (2021, p. 13) dicen que se caracteriza por la agrupación de especialidades y ocupaciones relacionadas a la estructura de la departamentalización. Bayas y Huilca (2022, p. 17) lo plantean como un modelo estructural que se basa en la experiencia y conocimientos, donde los empleados se encuentran especializados en sus distintas actividades.



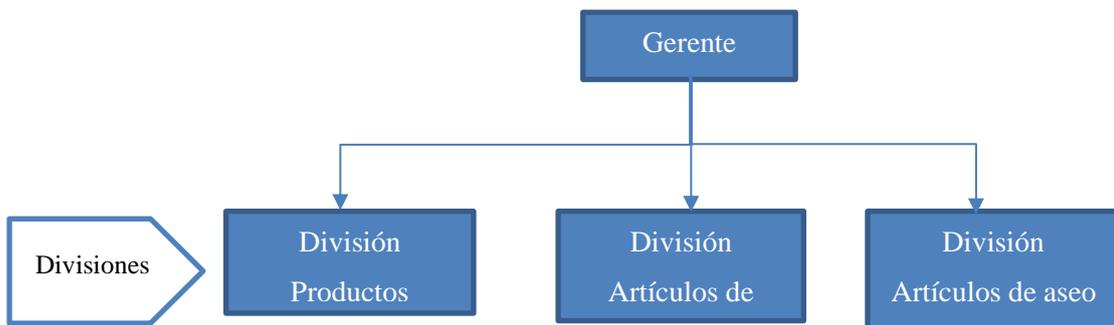
**Ilustración 2-3:** Estructura funcional

Fuente: Polanco et al, 2020.

Realizado por: Granizo, C, 2022.

#### 2.2.6.4. Estructura divisional

Son unidades que se manejan de manera semiautónoma en base a una estructura administrativa central, este tipo de estructura sirve para atender a diferentes mercados, cada división tiene libertad parcial como un negocio independiente cada una de ellas posee sus propios productos, clientes y competidores (Polanco et al., 2020b, p. 123). Gallardo (2021) considera que motiva a los empleados, el control de operaciones y la competitividad en varias locaciones. Las actividades funcionales se realizan de manera central y en cada una de las divisiones.



**Ilustración 2-4:** Estructura divisional

**Fuente:** Polanco et al, 2020

**Realizado por:** Granizo, C, 2022.

#### 2.2.7. FODA

Es una indagación acerca de la organización en el cual se detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para identificar las estrategias que se necesitan aplicar para tener una ventaja en el mercado. (Bayas y Huilca, 2022, p. 25). Este análisis genera un ambiente empresarial de mejora, que mediante estrategias se puede apoyar al desarrollo organizacional (Thompson, et al.; citados en Bayas y Huilca, 2022). Peralta (2021, p. 10) se refiere al FODA como una herramienta fundamental que apoya a la planificación estratégica a realizar un análisis interno y externo.

**Tabla 2-1: FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>F1.</b> Calidad de los productos <b>F2.</b> Amplia gama de productos <b>F3.</b> Conocimiento del mercado <b>F4.</b> Ubicación estratégica ante el mercado en crecimiento <b>F6.</b> Contante innovación tecnológica <b>F6.</b> Soporte técnico y garantías inmediatas	<b>D1.</b> Déficit en atención al público <b>D2.</b> Personal no capacitado <b>D3.</b> No hay organización, control y planificación de tareas encomendadas <b>D4.</b> Pocas promociones y publicidad <b>D5.</b> Bajo presupuesto para implantación de equipos nuevos <b>D6.</b> No contar con una misión visión y política de calidad
		<b>ESTRATEGIA =FO</b>	<b>ESTETEGIA = DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1.</b> Demanda en crecimiento <b>O2.</b> Aprovechar las tendencias y modas de mercado <b>O3.</b> Atraer potenciales clientes <b>O4.</b> Utilización de e-commerce y redes sociales <b>O5.</b> Implementación de nuevos equipos tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener implementado la utilización de redes sociales con la gama de productos que mantenemos.</li> <li>2. Manternos con una alta calidad de nuestros productos y así aprovechar el crecimiento del mercado</li> <li>3. Innovar constantemente nuestras tecnologías para así atraer mayores clientes potenciales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación del personal para general mayor satisfacción y atraer nuevos clientes.</li> <li>2. Establecer un plan de marketing digital para sacar ventaja de las tendencias sociales del mercado</li> <li>3. Llevar a cabo un plan de tareas para generar un control en las acciones del personal.</li> </ol>
		<b>ESTRETEGIA = FA</b>	<b>ESTRATEGIA = DA</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Llegada de nuevos competidores <b>A2.</b> Mercado saturado <b>A3.</b> Inflación en la economía <b>A4.</b> Competencia con mejores precios <b>A5.</b> Exigencia de clientes mucho más fuerte con respecto a calidad <b>A6.</b> Recesión Económica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener un conocimiento optimo del mercado ayudará a que los nuevos competidores no nos afecten</li> <li>2. Si la calidad de nuestros productos es alta y los precios accesibles estamos respetando las exigencias de nuestros clientes</li> <li>3. La inflación económica del país debilitará la venta en el mercado local</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener un mercado saturado conlleva a estar con bajo presupuesto para implementar nuevos equipos</li> <li>2. Por la recesión económica nos vemos limitados a expandirnos en el área laboral</li> <li>3. La recesión económica por la pandemia debilitará la economía local y por eso afectará las ventas en la empresa</li> </ol>

Fuente: Peralta, 2021.

Realizado por: Granizo, C, 2022.

### **2.2.8. Manuales administrativos**

“Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización” (Fincowsky, 2009; citado en Peralta, 2021). Martínez (2006; citado en Polanco et al., 2020) lo define como un documento que tiene las acciones o términos generales de la administración para las distintas circunstancias. Polanco (2020b, p. 218) presenta a los manuales como una guía práctica para lograr la eficiente administración, una herramienta soporte para la comunicación de la organización que contiene información sistemática donde se establece los objetivos, normas y políticas de la empresa.

### **2.2.9. Tipos de manuales**

#### **2.2.9.1. Manual de organización**

Polanco (2020, p. 225) describe a este manual como un documento que norma y contiene la información de la empresa de forma ordenada, a su vez cuenta con la estructura de las unidades administrativas. Este manual ayuda al personal a conocer sobre la organización, así como detallar las funciones de cada integrante. Este manual debe contener:

- Historia y Descripción de la Empresa
- Misión, visión, valores y objetivos de la empresa
- Legislación o base legal
- Estructura de la organización (organigrama General)
- Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
- Descripción de los puestos de trabajo.

**Tabla 2-2:** Manual de organización

<b>Manual de organización</b>			
<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DOCENTE DEL OCCIDENTE DEL ESTADO DE HIDALGO</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Director general	<b>Nivel</b>	1
<b>Puesto al que reporta</b>	Honorable de junta directiva		
<b>Puestos que le reportan</b>			
Director académico			
Director de planeación y vinculación			
Subdirector de administración y finanzas, activo humano, recursos materiales y servicios			
<b>Objetivo</b>	Dirigir el desarrollo de las actividades académicas y administrativas del instituto para el beneficio de la población demandante		
<b>Funciones</b>			
Representar legalmente al organismo y llevar a cabo todos los actos jurídicos y de dominio necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con los lineamientos que establezca la H. junta directiva, la cual podrá determinar en qué casos debe ser necesaria la previa y especial aprobación y también en qué casos podrá asumirse dicha representación.			
Llevar a cabo los actos de la administración, de dominio, para pleitos y cobranzas con todas las facultades que requieran clausula especial conforme a la ley y subsistir y delegar esta representación en uno o más delegados para que las ejerzan individual o conjuntamente.			
Obligar al organismo cambiariamente, emitir, avalar y negociar títulos de crédito y concertar las operaciones de crédito de conformidad con lo dispuesto por las leyes y reglamentos aplicables			
Comprometer asuntos en arbitraje y realizar transacciones comerciales financieras			

Fuente: ITSOEH, 2005.

Realizado por: Granizo, C, 2022.

### 2.2.9.2. *Manual de funciones*

Peralta (2021, p. 10) describe que “son los análisis y descripciones que diferencian los cargos o puestos de trabajo de una organización u empresa”. De esta manera se puede decir que se refiere a un documento que permite visualizar actividades, tareas y funciones con las que deben cumplir los colaboradores. Polanco (2020b, p. 228) lo plantea como manual de empleado que es un documento en el que hace referencia a todos los deberes y derechos del colaborador y actividades que debe desarrollar, este manual ayuda a la organización a tener una operación más eficiente y mantener el ambiente de trabajo individual de los involucrados.

**Tabla 2-3:** Manual de funciones

<b>Manual específico de funciones</b>	<b>Fecha:</b>	
	<b>Pg:</b>	
<b>Identificación del cargo</b>		
<b>Nombre:</b>	Gerente general	
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia	
<b>Jefe inmediato</b>	N/A	
<b>Jefe posterior</b>	N/A	
<b>Objetivos</b>		
Dirigir la microempresa, estableciendo políticas para el funcionamiento de todos los departamentos de esta, dentro de las directrices fijadas, se debe planificar las actividades a corto y largo plazo, siendo el responsable del resultado de las operaciones y cumplimientos de los objetivos establecidos.		
<b>Descripción de funciones</b>		
Velar por el cumplimiento de los estatutos con los que cuenta la microempresa		
Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de los objetivos de cada departamento		
Mantener un clima laboral adecuado que facilite la realización normal de las actividades internas		
Aprobar y dar soporte financiero a las propuestas comerciales		
Realizar estudios económicos sobre las operaciones que efectúa la empresa		
Firmar toda la documentación requerida a la microempresa como representante legal		
Motivar al personal mediante charlas de reconocimiento		
<b>Perfil requerido</b>		
<b>Formación Académica</b>		
Título de tercer nivel en administración/ carreras afines		
<b>Competencias</b>		
Habilidad tecnológica		
Liderazgo		
Planificación y control		
Orientación de logro		
Toma de decisiones		
Gestión en proceso		
Conocimiento en el mercado textil		

Fuente: Miranda y Rocha, 2021.

Realizado por: Granizo, C. 2022.

### 2.2.9.3. Manual de políticas

Gomes (1997; citado en Miranda y Rocha, 2021) planea al manual de políticas como:

*“El documento que contiene la descripción de actividades que deben ejecutarse al cumplir las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo dentro de una entidad. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace el área, departamento, dirección o gerencia también para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio”.*

### 2.2.9.4. Manual de puestos

“Los manuales de puesto son documentos de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una empresa. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio. Suelen contener información, autorizaciones y/o documentos necesarios y máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que sea útil para el desarrollo de sus funciones. Esto permite que aumente el compromiso del personal de la organización, ya que están informados de qué deben hacer y cómo hacerlo”. (Drew, 2021)

En una entrevista a (Moreno C. B., 2018), define al manual de puestos como un documento de gestión en el que se halla de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad.

EL manual de puestos permite tener la información necesaria para que dentro de la organización se pueda contratar personal idóneo que permita la eficacia de la empresa, describiendo los requisitos necesarios para el buen desempeño del puesto. A su vez, ayuda a saber dónde, cómo y cuándo cada persona prestará su servicio.

Ejemplo:

**Tabla 2-4:** Manual de puesto

<b>AUDITOR AMBIENTALISTA</b>			
1. Descripción del Puesto			
Depende de:	Director de Auditoría	Supervisa a:	
Naturaleza del Puesto:	Hay que asegurar que las actividades de la compañía no produzcan efectos negativos sobre el medio ambiente.		
2. Requisitos del Puesto			
Título profesional:	Ingeniería Ambiental. Auditoría.		

	Administración de Empresas.
Experiencia:	10 años
Cursos a Fines:	ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental Normativa ambiental
Cursos Complementarios:	Gestión de la calidad
Competencias:	Pensamiento estratégico. Pensamiento crítico. Toma de decisiones. Trabajo en equipo. Comunicación.
<b>3. Funciones del Puesto</b>	
<p><b>a.</b> Evaluar los sistemas de control de la calidad para determinar el grado de correspondencia con las regulaciones medioambientales pertinentes.</p> <p><b>b.</b> Elaborar un sistema de gestión ambiental y mecanismos de seguimiento y medición de las operaciones y actividades que puedan tener un impacto significativo en el medio ambiente.</p> <p><b>c.</b> Considerar las variables ambientales que inciden en el funcionamiento de la organización.</p> <p><b>d.</b> Elaborar el programa anual de actividades de las auditorías ambientales y ponerlo a consideración del coordinador.</p> <p><b>e.</b> Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.</p> <p><b>f.</b> Analizar y evaluar la información y documentación para planear y practicar las auditorías ambientales.</p> <p><b>g.</b> Recabar y elaborar los papeles de trabajo correspondientes a cada auditoría.</p> <p><b>h.</b> Obtener evidencia suficiente y competente en las áreas examinadas que respalden los correspondientes papeles de trabajo.</p> <p><b>i.</b> Elaborar el dictamen para celebrar y participar en las reuniones con las entidades fiscalizadas, en las que se informe de los resultados y observaciones de las auditorías.</p> <p><b>j.</b> Informar al director de Auditoría sobre los hallazgos significativos relacionados con el examen y los hechos que no han podido ser solucionados.</p> <p><b>k.</b> Cumplir de manera efectiva con la misión, visión, política y objetivos de calidad y la ejecución de los procesos en que interviene debido al cargo.</p> <p><b>l.</b> Otras funciones a fines del puesto dispuestas por el inmediato superior.</p>	

Realizado por: Granizo, C. 2022.

### 2.2.9.5. Manual de historia

Tiene como propósito proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. (Terry, 1993) (Aguayo, 2013) DuhatKizatus tiene una percepción general sobre manuales que se refiere a un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”. (Vivanco Vergara, 2017)

Este manual define los inicios y la actualidad de la empresa, a fin de conocer el camino que recorrió la organización.

Ejemplo:

**Tabla 2-5:** Manual de historia

Manual de historia	
Propietario	Andrés Lara
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Dirección	Avenida Leopoldo Freire
Teléfono	03265856
Email	<a href="mailto:comerciallara@gmail.com">comerciallara@gmail.com</a>
Fecha de inicio de actividades	06 de enero del 2000
<b>HISTORIA</b>	
Todo comenzó con un puesto de comida, “Insta-Burger King”, en la localidad de Jacksonville (Florida), en el año 1953. Los empresarios Dave Edgerton y James McLemore compraron este pequeño restaurante, y lo transformaron en una cadena que se expandió por los Estados Unidos.	

**Realizado por:** Granizo, C. 2022.

### 2.2.10. Importancia del diseño organizacional.

EL diseño organizacional es una excelente herramienta que permite tener un mejor posicionamiento en el mercado ya que permite tener ventaja sobresaliente las distintas actividades. Salamanca dentro de su ensayo describe que es fundamental para cualquier tipo de organización ya que permite estructurar y enfocar los valores de la empresa con respecto a los objetivos propuestos y a las directrices establecidas para poder llevar a cabo las acciones que permitirán cumplir las metas establecidas. (Salamanca, 2018). (Hidalgo, 2022) permiten llevar

en forma ordenada la aplicación de las actividades en forma controladas y coordinadas con la finalidad de conllevar en forma equilibrada y alcanzar los objetivos en un periodo determinado y lugar especificado donde se desarrollan las actividades de cada una de las áreas que forman una organización.

La definición de metas y objetivos es una parte fundamental para el prestigio, excelencia y calidad de una organización. El planteamiento de cómo es que funciona cada una de las áreas en la que se desempeñan las distintas actividades de la organización promueve a su funcionamiento Beneficios del diseño organizacional.

(Tipaz, 2019) Dentro de su ensayo menciona que un buen conjunto de funciones y relaciones, además de brindar muchos beneficios a una organización en su estructura, menciona los siguientes:

- focalizar la empresa en su estrategia de negocios
- mejorar la calidad y reducir los tiempos de revisión a los procesos que las empresas tienen en los departamentos
- incrementar la satisfacción del cliente interno y externo, ofreciendo calidad en sus procesos
- integrar múltiples disciplinas para brindar soluciones oportunas a los negocios que una organización desea emplear
- y sobre todo una mayor eficiencia en los trabajos de cada colaborador según sus funciones.

Como se puede apreciar el diseño organizacional permite mejorar el desempeño de actividades al separar para un puesto específico cada una de estas, teniendo claro metas y objetivos de la organización.

#### ***2.2.11. Diferencia entre diseño y estructura organizacionales***

La estructura organizacional según (Chiavenato, 2004) se refiere al conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad, el diseño organizacional se refiere a la manera en que se agrupan áreas y personas en la organización con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y a la efectividad. (Hodge, 2003).

La diferencia entre estructura y diseño organizacional radica en que la estructura es la herramienta que permite que se pueda llevar a cabo el diseño organizacional y el cumplimiento de metas.

### **2.2.12. Funciones**

Las funciones de la administración son tareas universales que permiten coordinar el conjunto de actividades que ocurren en una empresa, de manera eficaz. (Equipo editorial, 2022). (Sánchez, 2020) Las define como las tareas y obligaciones que una organización debe asumir para un funcionamiento coordinado y eficiente, derivando las responsabilidades asociadas a ellas hacia sus distintos órganos.

Se refiere a actividades que se ejecutan de manera individual o grupal, a fin de poder cumplir los objetivos de la organización.

### **2.2.13. Productividad**

La productividad es la eficacia y el desempeño general de las personas, e incluye la evaluación de la calidad y la cantidad del desempeño en el trabajo. Puede ser medido por un superior o a través de la autoevaluación. (Bagwell, 2000). (Changuán, 2020) Precisa que se enfoca principalmente en las competencias y el nivel de contribución a la empresa que tiene cada trabajador; junto con la capacitación, los empleados se orientan hacia un desempeño efectivo.

Es la práctica eficiente y efectiva de las actividades delegadas o llevadas a cabo por cuenta propia, explotando de manera positiva todos los recursos necesarios para desempeñar actividades.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología del presente trabajo proporcionará las herramientas necesarias para el desarrollo de la investigación. A fin de apoyar a la recolección de información y datos, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos.

#### 3.1. Enfoque de investigación

Existen tres tipos de metodologías de la investigación las cuales son: cualitativa, cuantitativa y mixta. Cada una de estas tiene el propósito de reponer en la medida de lo posible cuestionamientos planteados y a su vez sirven para la recopilación de información y datos.

El presente trabajo pretende apoyarse de un enfoque cualitativo para la recopilación de información no numérica

##### 3.1.1. *Cualitativo*

Conejero (2020) describe que en la investigación cualitativa no se pretende descubrir sino construir conocimiento con los sujetos de estudio. Por otro lado, Piza, Amaquem y Beltrán (2019) apunta a que la investigación cualitativa da la capacidad de fundamentar teorías a partir de datos recopilados mediante un proceso sistemático que posteriormente se analizan con un proceso investigativo. El enfoque cualitativo estudia fenómenos de distintos ámbitos de forma sistemática, este enfoque empieza con la examinación de hechos y estudios previos para generar una teoría sólida en base a los hechos que se observan y cambian el entorno. (Hernández y Mendoza, 2018). La investigación cualitativa parte del levantamiento de información y no necesariamente se tiene que acudir a bibliografía, de esta manera la aplicación de este método para el levantamiento de información y su posterior análisis.

Dentro de esta investigación se utiliza el enfoque cualitativo dado que no se pretende utilizar datos numéricos por lo que solo se plantea una idea defender de esta forma se pueden responder las preguntas de la investigación en base al proceso de interpretación del diagnóstico de la Panadería Grani's.

## **3.2. Nivel de Investigación**

### **3.2.1. Descriptivo**

Nicomedes (2018) refiere a una investigación que tiene como objetivo la recopilación de datos e información relacionada con los aspectos o dimensiones de las instituciones. Recopila datos para defender la idea de la investigación determinando e informando los modos de ser de los sujetos del estudio. (Gay, 1996; citado en Nicomedes, 2018).

La investigación descriptiva puntualiza las características de la población de estudio (Guevara et al., 2020). Tiene como objetivo dar a conocer las características primordiales de los fenómenos similares, los juicios metódicos que se aplican permiten el establecimiento de la estructura y comportamiento de los fenómenos que se estudian, permite la comparación de información con otras fuentes (Sabino, 1992; citado en Guevara et al., 2020). De esta manera se puede concluir en que la investigación de nivel descriptiva mide las distintas variables para explicar los métodos y técnicas usados a su vez que recopila datos en medio de la investigación.

Su aplicación en el presente trabajo se basa en la recopilación de datos de la organización que permita tener un sustento de estudio, de manera que la interpretación de los datos consienta conocer el grado de importancia del diseño organizacional en el desarrollo de la organización.

## **3.3. Diseño de la investigación**

Alonso (2019) prone al diseño de la investigación como el proceso de elegir, inspeccionar y aclarar las observaciones que se ha logrado. El diseño de la investigación es una interpretación que selecciona y examina las observaciones logradas.

### **3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

#### **3.3.1.1. No experimental**

Estrada y Mamani (2019) proponen que el diseño no experimental no manipula variables deliberadamente, se centra sobre todo en la observación de los fenómenos que se presentan en la investigación para que posteriormente se realice un análisis. Este diseño va relacionado en su mayoría con la investigación descriptiva.

### **3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo***

#### **3.3.2.1. *Transversal***

Este tipo de investigación no tiene intervención por parte del investigador (Rodríguez & Mendivelso, 2018). Se refiere a transversal cuando se desea conocer un momento y tiempo específico, es un estudio de desarrollo intelectual (Grajales, 2000).

Es un estudio de prevalencia que tiene como objetivo la identificación de frecuencias que la población tiene como condición, se basa en los diseños en epidemiología.

### **3.4. Tipo de estudio**

#### **3.4.1. *Investigación de campo***

La investigación de campo se refiere a la parte del objeto que se forma del conjunto de relaciones que se abstraen del objeto que se determina por condiciones y situaciones que el sujeto tuvo en la práctica (Leyva y Guerra, 2020). Son estudios que se realizan en situaciones reales en las que el investigador tenga la capacidad de la manipulación de variables independientes las condiciones de la investigación deben ser controladas minuciosamente (Hernández y Mendoza, 2018, p. 172).

#### **3.4.2. *Investigación documental***

Es una técnica de investigación que recopila información de distintas fuentes a manera de bibliografía, principalmente usando la observación para el análisis de datos y posterior identificación con el objeto de estudio. (Guerrero, 2015; citado en Reyes y Carmona, 2020). Las investigaciones documentales toman en cuenta el contenido publicado de investigaciones y estudios previos, para posteriormente realizar un análisis crítico de lo recopilado a fin de aportar con nuevas ideas referentes al tema (Landeta et al., 2020, p. 151).

### **3.5. Población y planificación, selección y cálculo de la muestra**

#### **3.5.1. *Población***

Es un grupo de unidades que por lo general son personas, objetos, eventos o transacciones que son el interés de estudio (McClave y Sincich, 2008; citados en Robles, 2019). Otro autor lo presenta como

el conjunto de personas u objetos que son interés o las medias obtenidas a partir del colectivo de individuos (Marchal y Wathen, 2008; citados en Robles Pastor, 2019).

La población de estudio para el presente trabajo son los 53 empleados que tiene la panadería Grani's

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.6.1. Métodos de investigación**

##### *3.6.1.1. Método Inductivo*

Se refiere al proceso que se lleva a cabo partiendo de lo general con un camino hacia lo específico, de esta manera primero se toma en cuenta lo real, para poder dar paso a los patrones y generalizaciones (Decoo, 1996; citado en Palmero, 2021). Este método se utilizará para la aplicación de una hipótesis a manera de conocer la parte teórica que contiene (RAE, 2019; citado en Palmero, 2021).

##### *3.6.1.2. Método deductivo*

Palmero (2021, p. 14) se refiere al este método como uno que se lleva a cabo en forma de explicación de los componentes relacionados con la teoría que posteriormente da lugar a una hipótesis. EL método deductivo se centra en un inicio a la idea abstracta para posteriormente centrarse en la experiencia, alcanzando la conclusión mediante la observación de ejemplos e hipótesis. Por otro lado, el método deductivo permite relacionar la teoría y la observación de manera que se pueda aproximar a la construcción de la hipótesis y realizar una justificación entorno al fenómeno de estudio (Palmett, 2020, p. 39)

#### **3.6.2. Técnicas e instrumentos de investigación**

La información se obtendrá tanto de fuentes primarias como secundarias en la investigación, ya que brinda seguridad y confiabilidad para la validez del estudio. La investigación se apoyará de información del personal de la empresa y de sus proveedores comunes.

**Entrevistas:** La importancia de la entrevista radica en que el investigador puede obtener datos sobre el objeto de estudio, que utilizando solo el método de observación no brinda la información necesaria, ya que se necesita una serie de datos de carácter subjetivo (Estévez et al, 2006; citados en Feria et al., 2020, p. 68).

La entrevista se define como el método de manera empírica que maneja la comunicación interpersonal de manera bidireccional sujeto-investigador, de manera que se pueda obtener respuestas a las interrogantes planteadas del problema (Lanuez y Fernández; 2014; citados en Feria et al., 2020, p. 70). La entrevista permite obtener información sobre la percepción que tienen los altos mandos de la empresa, de esta forma se puede obtener información relevante para el levantamiento de la propuesta.

La entrevista fue encaminada al nivel directivo de la Panadería Grani's a fin de apoyarse de la información recolectada, conociendo de esta manera la concepción que tiene el área administrativa acerca de la empresa. Esto permitió realizar un diagnóstico para el posterior levantamiento de la estructura organizacional y manuales administrativos.

**Encuestas:** Ciertos autores se refieren a la encuesta como una entrevista que se llevará a cabo mediante un cuestionario (Lanuez y Fernández, 2014; citados en Feria et al., 2020, p. 72). Ser refiere a un método empírico que se apoya de una herramienta o formulario, de manera física o digital, a manera de obtener respuestas en relación con el problema que se estudia, pudiendo aportar con información por parte de los encuestados para llenar dicho formulario (Feria et al., 2020, p. 72).

Existen dos maneras de clasificar la encuesta, en base a la participación con la que cuenta el investigador (Feria et al., 2020, p. 72)

De manera personal se centra en la aplicación de la encuesta por parte del investigador utilizado una comunicación bilateral. Por otro lado, existe la manera por envío que se centra en, como su nombre lo indica él envió de los cuestionarios por parte del investigador a la población que se desea encuestar, esto se realizará habitualmente por medios digitales que faciliten su llegada.

De esta manera la encuesta se refiere a la recolección de datos de forma bilateral, mediante la aplicación de cuestionarios a determinada población de estudio, por medio de la encuesta se puede recopilar cualidades del público objetivo, mismos que se prestan a una interpretación posterior.

Las encuestas se aplicaron a los trabajadores de la Panadería Grani's a fin de conocer la manera de comunicación que tienen con el nivel directivo y el conocimiento con respecto a sus "funciones". Con la finalidad de establecer criterios sobre el diseño organizacional.

## **Observación**

Este método ayuda al establecimiento de relaciones de manera concreta y completa, esta técnica parte del investigador y los hechos que se asocian del objeto de estudio. Estableciendo la relación entre estos dos al momento de obtener los datos, para el posterior desarrollo de la investigación (Fabbri, 1998). La observación como metodología cuantitativa apoya al establecimiento de una realidad que permita su comprensión y explicación

Existen dos tipos de observación: la observación indirecta y la participante, se pueden distinguir principalmente por el nivel de participación con el que se cuenta en la investigación y el involucramiento con el fenómeno observado. (Yin, 2009; citado en Vega et al., 2021, p. 72).

La observación se apoya del uso de los sentidos en relación con los hechos, apoyando al desarrollo investigativo en un ambiente natural del fenómeno. (Alvear y Larroche, 2017; citado en Vega et al., 2021, p. 73).

La observación sirve para recolectar datos de manera visual del objeto de estudio, para posteriormente realizar un informe descriptivo. Este método ayudó a conocer el funcionamiento interno de la Panadería Grani's en sus distintas áreas, ayudando al diagnóstico de la situación actual

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados

La entrevista se enfocó en el personal administrativo de la panadería Grani's, donde se tomó en cuenta a 3 participantes, Las encuestas se aplicaron a los empleados de la Panadería Grani's.

##### 4.1.1. *Entrevista al gerente general*

Puesto: Gerente General

#### 1. ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta la Panadería Grani's?

Cuenta con 4 departamentos que son:

- Administrativo
- Contable
- Producción
- Ventas

#### 2. ¿Cuáles son los puestos que existen en los departamentos de la Panadería Grani's?

Administrativo:

- Gerente
- Subgerente

Contable:

- Jefe de contabilidad
- Contador

Producción

- Jefe de producción
- Maestros
- Ayudantes

Ventas

- Jefe de ventas
- Supervisor
- Vendedores

- Atención al cliente

Atención al cliente

- Jefe de atención al cliente
- Ayudantes

### **3. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña el personal de los departamentos de la Panadería Grani's?**

#### **Administrativo:**

- Gerente

Tomar decisiones

Coordinar actividades con el personal

Control general del personal

- Subgerente

Apoyar a la supervisión del personal

Solucionar problemas en los distintos departamentos

#### **Contable:**

- Jefe de contabilidad

Organizar y supervisar el trabajo de los contadores

Control de movimientos bancarios

Presentación de informes

- Contador

#### **Producción**

- Jefe de producción

Controlar la calidad del producto

Supervisar a los maestros y ayudantes

Solucionar problemas del departamento

- Maestros

Elaborar el producto

- Ayudantes

Elaborar el producto

Entregar el producto terminado al área de ventas y atención al cliente

Pesar las materias primas

#### **Ventas**

- Jefe de ventas

Impulsar ventas

Controlar calidad del producto

Solucionar problemas del departamento

- Supervisor

Supervisar ventas

Controlar cartera de clientes

Coordinar logística

- Vendedores

Distribución del producto

#### **Atención al cliente**

- Jefe de atención al cliente

Supervisar el local

Coordinar pedidos de pedidos

Supervisar caja

Vender el producto

- Ayudantes

Limpiar el local

Perchar el pan

Vender el producto

#### **4. ¿De qué manera se comunica con sus colaboradores y viceversa?**

La comunicación se realiza de manera directa con los colaboradores y de forma escrita mediante redacciones. Se apoya del uso de redes sociales como WhatsApp mediante la creación de grupos.

#### **5. ¿De qué manera se asignan las funciones en su empresa?**

Una parte de las funciones se delega verbal y otra parte de manera documental. La asignación de funciones de manera documental esta principalmente enfocada para el departamento contable y de ventas.

#### **6. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su empresa?**

Fortalezas:

- Tener locales propios
- Tener amplio capital para inversiones
- Compromiso del personal
- Posicionamiento en el mercado

Oportunidades:

- Amplio mercado en la ciudad
- Producto de primera necesidad

Debilidades:

- Alta rotación de personal
- Desconocimiento de funciones por parte del personal

Amenazas

- Falta de mano de obra capacitada
- Competencia desleal
- Precios elevados de la materia prima

## **7. ¿Cuál es su filosofía empresarial?(misión, visión, objetivos y valores organizacionales)**

Considera lo siguiente:

### **Misión:**

Servir a la sociedad con un producto de calidad

### **Visión:**

En 5 años ser líderes en el mercado, fortaleciendo procesos, para ingresar a nuevos mercados

### **Objetivos:**

- Tecnificar los procesos de producción
- Tener mayor variedad de productos
- Capacitar al personal

### **Valores organizacionales**

- Respeto
- Comunicación
- lealtad

### **4.1.2. Entrevista al Roció Peña**

Puesto: Administradora

#### **1. ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta la Panadería Grani's?**

Cuenta con 4 departamentos que son:

- Contabilidad
- Panadería
- Pastelería
- Ventas

#### **2. ¿Cuáles son los puestos que existen en los departamentos de la Panadería Grani's?**

Administrativo:

- Gerente
- Administradora

Contable:

- Jefe de contabilidad
- Auxiliares contables

Panadería

- Maestro panificador
- Ayudante
- Oficial

Pastelería

- Maestro pastelero
- Ayudante
- Oficial

Ventas

- Cajeras
- Ayudantes

### **3. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña el personal de los departamentos de la Panadería Grani's?**

**Administrativo:**

- Gerente
- Administradora

**Contable:**

- Jefe de contabilidad

Control de las distintas sucursales

Pago de servicios básicos

Control de información a instituciones públicas

- Auxiliares contables

Facturación de producto

Controlar la producción

**Panadería:**

- Maestro panificador

Sacar masas

Pesar las masas

Hornear el pan

- Ayudante

Cortar masas

Ordenar los coches

Formar la masa

- Oficial

Limpiar los coches

Limpiar la maquinaria

Limpiar el área de producción

#### **Pastelería:**

- Maestro pastelero

Producir la base a fórmulas y pedidos

- Ayudante

Batir crema pastelera

Cumplir las tareas asignadas por el maestro pastelero

- Oficial

Limpieza del área

Limpieza de materiales

Traslado del producto

#### **Ventas:**

- Cajeras

Cuadrar caja

Informar de novedades en la producción

Recibir el producto terminado

- Ayudantes

Perchar el pan

Atención al cliente

Cobrar

#### **4. ¿De qué manera se comunica con sus colaboradores y viceversa?**

La comunicación con los empleados se realiza de manera verbal, se apoya del uso de redes sociales como WhatsApp, sin embargo, siempre se puede acudir en primera instancia a realizar consultas de manera directa

#### **5. ¿De qué manera se asignan las funciones en su empresa?**

Se asignan de forma verbal, cuando falta algún empleado, se asignan funciones de otro, no existen documentos físicos que diga que estas son sus funciones. A los empleados se les dicen lo que tienen que hacer de manera directa.

## **6. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su empresa?**

Fortalezas:

- Posicionamiento en el mercado
- Constante actualización de maquinaria
- Producciones al por mayor y menor
- Control de producción

Oportunidades:

- Mercados emergentes de producto empacado

Debilidades:

- No se cuenta con un manual de funciones
- Falta de capacitación al personal

Amenazas

- Competencia desleal

## **7. ¿Cuál es su filosofía empresarial? (misión, visión, objetivos y valores organizacionales)**

Considera lo siguiente:

### **Misión:**

Crear oportunidades de trabajo para los colaboradores, apoyándose de un producto de calidad, para el servicio de los clientes.

### **Visión:**

Tecnificar los procesos de producción y abarcar un mayor mercado con producto de calidad de aquí a 5 años.

### **Objetivos:**

- Controlar la calidad del producto
- Implementar mejoras en los distintos departamentos
- Mantenerse en el mercado

### **Valores organizacionales**

- Respeto
- Comunicación
- Solidaridad

### **4.1.3. Entrevista al Paola Londo**

Puesto: Auxiliar Contable

#### **1. ¿Cuáles son los departamentos con los que cuenta la Panadería Grani's?**

- Atención al cliente

- Administrativo
- Distribución
- Producción

## **2. ¿Cuáles son los puestos que existen en los departamentos de la Panadería Grani's?**

### **Administrativo:**

- Auxiliar Contable

### **Atención al cliente**

- Atención al cliente

### **Distribución**

- Choferes

### **Producción**

- Panaderos
- Pasteleros

## **3. ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña el personal de los departamentos de la Panadería Grani's?**

### **Administrativo:**

- Auxiliar Contable

Controlar cantidades de producto terminado

Ingreso de facturas de compra

Control de ingresos y egresos de dinero

Controlar servicios básicos

Controlar cuentas bancarias

### **Atención al cliente**

- Atención al cliente

Servir y atender al cliente

Mantener la higiene en el local

Revisar el producto

Recibir el producto terminado

Control de bodegas de materia prima

### **Distribución**

- Choferes

Atender a los clientes

Recibir producto de calidad

Impulsar ventas

Control de créditos a los clientes

### **Producción**

- Panaderos

Realizar un producto de calidad

Controlar unidades de producto terminado dispuestas por gerencia

Controlar la higiene del área de trabajo

Control del uso de materia prima

- Pasteleros

Realizar un producto de calidad

Controlar unidades de producto terminado dispuestas por gerencia

Controlar la higiene del área de trabajo

Control del uso de materia prima

### **4. ¿De qué manera se comunica con sus colaboradores y viceversa?**

Nos comunicamos de manera verbal, y utilizamos los grupos de WhatsApp. Se realizan reuniones periódicas a inicio del mes donde se dan a conocer las novedades. Los trabajadores se comunican de manera jerárquica donde existe un superior no documentado, que da a conocer las novedades al sector administrativo para dar soluciones posteriormente.

### **5. ¿De qué manera se asignan las funciones en su empresa?**

La asignación de funciones se realiza de manera verbal, todos los cambios se informan de forma directa con los empleados de la empresa

### **6. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su empresa?**

Fortalezas:

- Buena atención a los clientes
- Producto de calidad

Oportunidades:

- Introducción a redes sociales
- Difusión del producto de manera virtual

Debilidades:

- Falta de compromiso en el área de ventas
- Improductividad del personal
- Impuntualidad del personal
- No contar con documentos que sustenten las funciones del personal
- Desconocimiento del producto

Amenazas

- Alta competencia en el mercado

**7. ¿Cuál es su filosofía empresarial? (misión, visión, objetivos y valores organizacionales)**

Considera lo siguiente:

**Misión:**

Brindar un buen servicio, acompañado de un producto de calidad para los clientes. Enfocando los esfuerzos a que nuestros productos puedan ser adquiridos por toda la población.

**Visión:**

De aquí a 3 años, tener un mayor control, proyectándose a realizar una planta productiva centralizada donde se pueda tecnificar procesos y estandarizar el producto.

**Objetivos:**

- Satisfacer a los clientes
- Crecer de manera empresarial
- Apoyar al crecimiento personal de los colaboradores

**Valores organizacionales**

- Trabajo en equipo
- Respeto
- Responsabilidad

#### 4.1.4. Encuesta al personal

### DATOS

Nombre:

**Tabla 4-1:** Nombres del Personal

<b>Nombres del Personal</b>		
Rocio Peña	Jimmy Balla	Amanda Quinzo
Carlos Granizo	Luis Gualli	Silvana Ortiz
Paola Londo	Julio Villegas	Jenny Yumisaca
Iván Ramirez	Marco Erazo	Janina Cargua
Bolivar Tenegusñay	Jonathan Pinduisaca	Mayra Cepeda
Daniel Criollo	Mauro Moyano	Yesenia Cepeda
Wilson Valente	Jhonatan Taday	Blanca Madrid
Alex Choto	José Isela	Rocio Pilataxi
Darwin Parra	Samuel Zuñiga	Maria Manobanda
Joel Delgado	Dario Cuvina	Jenny Gadvay
Agustin Sanaguano	Alex Caicho	Yesenia Daquilema
Fabrico Centeno	Kevler Ruiz	Amanda León
Segundo Roldan	Juan Ilvis	Anabel Asqui
José Tiupul	Luís Yasaca	Claudia Tarco
Julio Granizo	Kevin Granizo	Silvia Sisa
Martha Guanoluisa	Jorge Quishpe	Carmen Broncano
Diana Ordoñez	Ariel Atupaña	
Lady bedoya	Edison Pinduisaca	

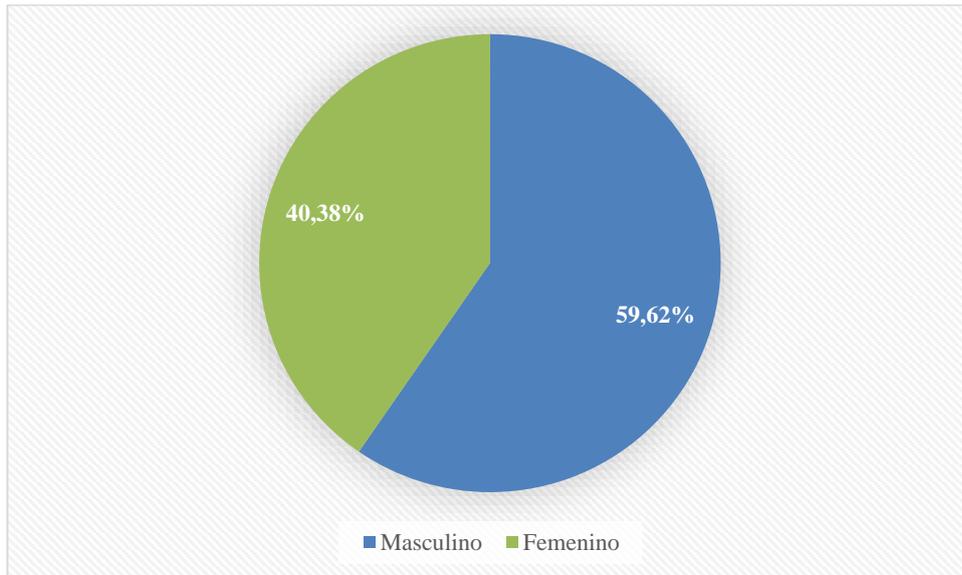
Realizado por: Granizo, C. 2022.

## Género

**Tabla 4-2:** Genero de empleados

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Masculino	31	59,62%
Femenino	21	40,38%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.



**Ilustración 4-1:** Género de empleados

Realizado por: Granizo, C. 2022.

## Análisis e interpretación

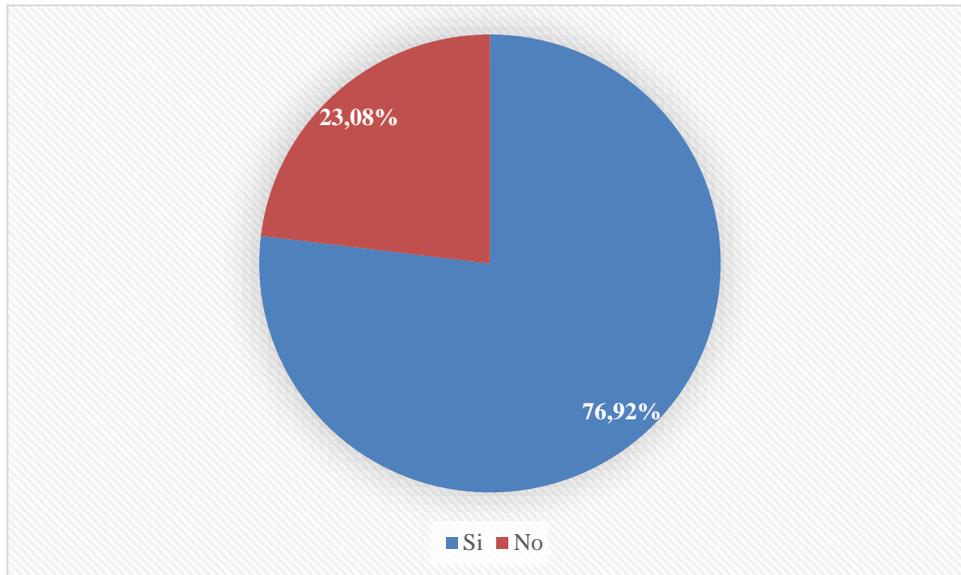
Mediante la aplicación de las encuestas a los 52 empleados de la panadería Grani's se obtiene como resultado que el 59,62% pertenece al género masculino y el 40,38% pertenece al género femenino. De esta manera se aprecia que la panadería Grani's cuenta con más hombres dado que se enfocan en la mano de obra masculina para el desarrollo de sus distintos productos y la distribución de estos. Se nota una menor cantidad de mujeres ya que el género femenino dentro de la Panadería Grani's se centra en el área de atención al cliente, donde se necesita menos personal para el desempeño actividades por la naturaleza de su puesto.

**1. ¿Conoce claramente las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?**

**Tabla 4-3:** Conocimiento de funciones

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	40	76,92%
No	12	23,08%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.



**Ilustración 4-2:** Género de empleados

Realizado por: Granizo, C. 2022.

**Análisis e interpretación**

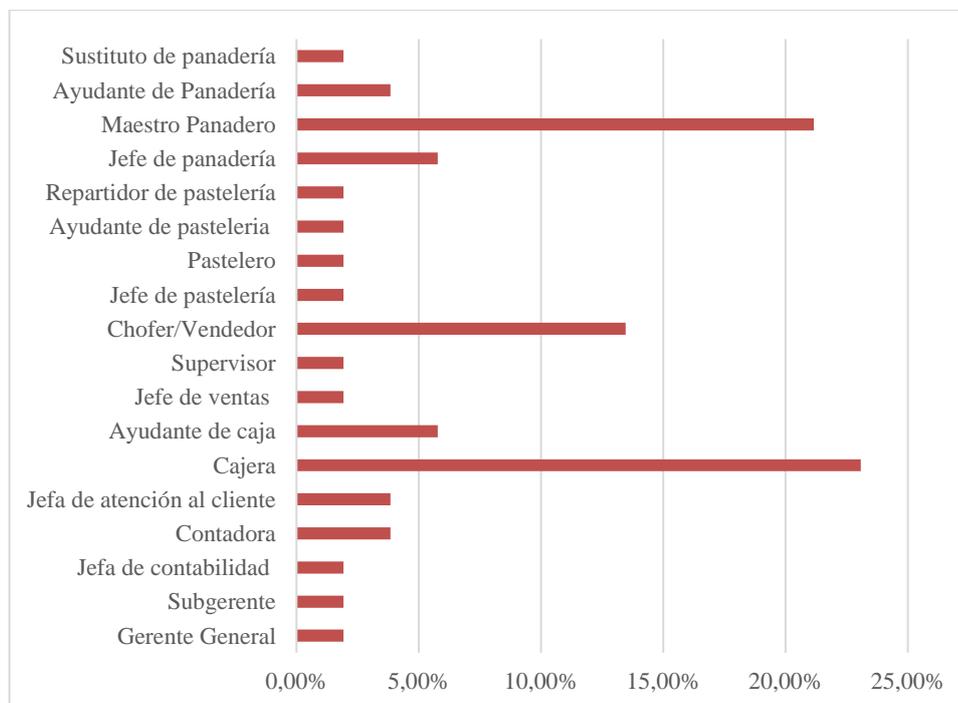
Se aprecia que el 76,92% de los empleados conocen las funciones, mientras que el 23,08% no conoce las funciones a realizar en su puesto de trabajo. El que un gran porcentaje de empleados conozca las funciones que debe realizar en su puesto se lo puede atribuir al tiempo que han venido laborando dentro de la Panadería Grani's, dado que la empresa cuenta con empleados de más de 5 años de antigüedad, por otro lado, para la interpretación de esta respuesta se debe tomar en cuenta que no existen manuales administrativos documentados y son muy pocos los empleados que tiene un documento de sus funciones, sin embargo estos documentos no son formales. Por esta misma razón, la falta de manuales administrativos, se considera que casi una cuarta parte de los empleados no conocen sus funciones, pese a las posibles inducciones que se les puede dar en un inicio dentro de la Panadería al no contar con las formalidades del caso, es muy complicado que los empleados conozcan de manera clara todas las funciones que deben realizar para mantener la eficiencia dentro de sus puestos.

## 2. ¿Cómo se denomina su puesto de trabajo?

**Tabla 4-4:** Denominación de puesto de trabajo

Cargo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	1	1,92%
Subgerente	1	1,92%
Jefa de contabilidad	1	1,92%
Contadora	2	3,85%
Jefa de atención al cliente	2	3,85%
Cajera	12	23,08%
Ayudante de caja	3	5,77%
Jefe de ventas	1	1,92%
Supervisor	1	1,92%
Chofer/Vendedor	7	13,46%
Jefe de pastelería	1	1,92%
Pastelero	1	1,92%
Ayudante de pastelería	1	1,92%
Repartidor de pastelería	1	1,92%
Jefe de panadería	3	5,77%
Maestro Panadero	11	21,15%
Ayudante de Panadería	2	3,85%
Sustituto de panadería	1	1,92%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.



**Ilustración 4-3:** Denominación de puesto de trabajo

Realizado por: Granizo, C. 2022.

## **Análisis e interpretación**

La panadería Grani's cuenta con puestos que lo ocupan una sola persona, por lo que cada uno posee el 1,97% de los puestos totales, estos son: Gerente general, Subgerente, jefa de contabilidad, jefe de ventas, Supervisor; jefe de pastelería, Pastelero; Ayudante de Pastelería, Repartidor de pastelería y Sustituto de panadería. El 11,54% está ocupado por puestos de control mismos que se dividen en 3,85% Contadora; 3,85% jefa de atención al cliente y 3,85% a Ayudante de Panadería. Las cajeras dentro de la organización representan el 23,08%, acompañada de las ayudantes de caja con el 5,77%. En cuanto a chofer/vendedor ocupa el 13,46% de los puestos de la panadería Grani's, El jefe de panadería representa el 5,77% mientras que el puesto de maestro panadero el 21,15%.

El puesto de maestro panadero es el que cuenta con mayor número de empleados, esto se debe a la alta producción de las distintas variedades de pan, este sector en la panadería Grani's se caracteriza por trabajar de manera casi ininterrumpida, debido a la alta demanda de producto a todas horas del día, Por la falta de tecnificación y de maquinaria especializada para la automatización del proceso de amasado, horneado y formación, se necesita personal que realice estas actividades, mismas que requieren de varias horas. Si esta área no contara con esta cantidad de personal los procesos productivos se entorpecerían y retrasarían, sin poder llegar a satisfacer la demanda de los clientes de la Panadería Grani's.

Un porcentaje considerable de los puestos de la panadería Grani's se lo atribuye a Chofer/Vendedor, este puesto es el encargado en abrir el mercado de la distribución puerta a puerta de pan. La razón de que exista un número considerable de empleados en este puesto es el mercado que abarca la panadería Grani's a nivel de la ciudad de Riobamba. Este número de empleados ayuda a que los pedidos a tiendas y micro mercados se puedan realizar en su mayoría de veces en tiempos acordados y prudentes. Es un puesto de suma importancia dentro de la empresa ya que permite el ingreso a nuevos mercados lo que representa un gran porcentaje de los ingresos de la Panadería Grani's.

Cajeras es el último puesto que ocupa un porcentaje considerable dentro de la empresa, la naturaleza del puesto permite que exista un amplio número de empleados. Este puesto es indispensable para el funcionamiento de la Panadería Grani's, debido a su crecimiento en los últimos años, se necesita de este puesto en cada una de las distintas sucursales. Al ser un puesto de nivel operativo ayuda al desempeño de las actividades principales de la panadería Grani's.

### 3. ¿A qué departamento pertenece?

Tabla 4-5: Departamentos

Departamento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Panadería	17	33%
Pastelería	4	8%
Ventas	9	17%
Contabilidad	3	6%
Administrativo	2	4%
Atención al cliente	17	33%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.

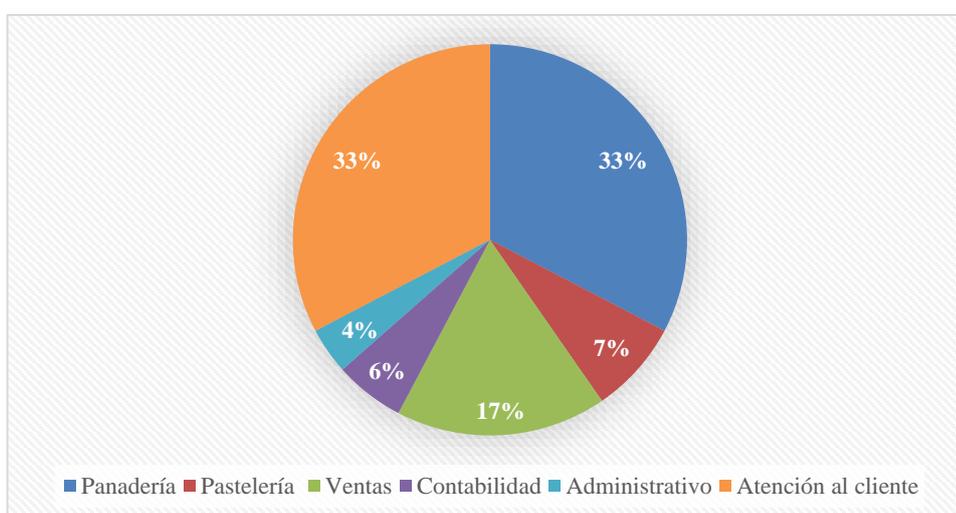


Ilustración 4-4: Departamentos de la Panadería Grani's

Realizado por: Granizo, C. 2022.

**Análisis e interpretación.** - La panadería Grani's cuenta con seis departamentos entre los cuales se encuentran: Atención al cliente con el 33%, panadería con el 33%, Pastelería con el 7%, Ventas con el 17%, Contabilidad con el 6%, Administrativo con el 4%. Los departamentos donde se observa más personal son, como se mencionó anteriormente, departamentos en los cuales sus funciones principales son operativas. Se puede apreciar que los hasta cierto punto la Panadería Grani's no cuenta con departamentos estratégicos que permitan el desarrollo de acciones concretas para la consecución de objetivos, esto se puede atribuir a que en un primer momento no se propuso de manera formal el establecimiento de una estructura organizacional que permita percibir estos detalles con de la empresa. Pese a la importancia fundamental de los departamentos de nivel operativo, al contar la empresa con un alto crecimiento, se debe centrar ya en el nivel táctico y estratégico para poder de esta manera ser más competitivo dentro de un mercado cada vez más desarrollado.

#### **4. ¿Cuáles son sus funciones principales dentro de la Panadería Grani's?**

##### **Gerente General**

- Representante de la empresa
- Delegar funciones al personal
- Controlar y supervisar al personal
- Tomar decisiones generales de la empresa
- Inspeccionar el cumplimiento de disposiciones en los distintos departamentos
- Controlar calidad del producto

##### **Subgerente**

- Representante de la empresa en ausencia del gerente
- Supervisar al personal en los distintos departamentos
- Auditar el departamento de contabilidad
- Controlar la Producción
- Despachar materia prima.

##### **Jefa de contabilidad**

- Supervisar y organizar las actividades de las contadoras
- Controlar las cuentas y movimientos bancarios
- Presentar informes detallados a fin de mes
- Pagar saldos a los proveedores
- Control y revisión de documentos administrativos
- Operar el sistema contable

##### **Contadora**

- Ingresar producto de reventa al sistema contable
- Controlar la producción y unidades de producto de los distintos departamentos
- Creación y verificación de formulas
- Controlar dineros en efectivo del departamento de ventas
- Realizar la documentación de los nuevos empleados
- Operar el sistema contable para el control financiero y de producción.

##### **Jefa de atención al cliente**

- Recibir el producto terminado a los panaderos
- Recibir producto a proveedores

- Atender a los clientes
- Despacho de materia prima en caso de no encontrarse el subgerente
- Supervisar y apoyar a la limpieza del local.
- Controlar los ingresos y egresos de caja
- Controlar y supervisar a las cajeras y ayudantes
- Hornear el pan almacenado en caso de necesitar más producto

### **Cajera**

- Mantener limpio el local
- Perchar el producto en las paneras y vitrinas
- Atender a los clientes
- Registro y cobro de productos en caso de no encontrarse la jefa de atención al cliente.

### **Ayudante de caja**

- Atender a los clientes
- Mantener limpio el local
- Enfundar producto
- Limpiar latas y gavetas
- Perchar el producto en paneras y vitrinas

### **Jefe de ventas**

- Supervisar las ventas del departamento
- Mantener actualizada la cartera de clientes
- Crear estrategias para la comercialización del producto
- Ingresar a nuevos mercados en la ciudad
- Incrementar ventas

### **Supervisor**

- Despachar el producto al personal de ventas
- Recibir el producto en óptimas condiciones para la venta
- Revisar el funcionamiento de los camiones
- Remplazar a vendedores en sus días libres
- Acompañamiento en rutas
- Controlar los créditos a clientes

**Chofer/Vendedor**

- Distribuir producto de calidad y en óptimas condiciones
- Limpiar el vehículo
- Cargar combustible
- Buscar nuevos clientes
- Mantener limpias las gavetas para la distribución del producto
- Conocer las distintas variedades de productos que se están ofertando
- Depositar el dinero en efectivo, de la venta diaria en la entidad financiera correspondiente.

**Jefe de pastelería**

- Elaborar las variedades de producto en base a pedidos y necesidades del local, para la venta
- Supervisar que el producto elaborado sea de calidad y se encuentre en óptimas condiciones
- Coordinar los pedidos de pastelería para las distintas sucursales
- Ingresar la materia prima utilizada al sistema de control
- Registrar la producción realizada en el día
- Supervisar el cumplimiento de actividades del pastelero y ayudante de pastelería

**Pastelero**

- Remplazar al jefe de pastelería en caso de ausencia
- Ayudar a la elaboración de producto de pastelería
- Realizar la masa para la elaboración de tortas
- Desmoldar las tortas para su posterior decoración
- Elaborar galletería
- Sacar materia prima de bodega

**Ayudante de pastelería**

- Sacar materia prima de bodega
- Limpiar el área de trabajo
- Apoyar en la elaboración de producto de pastelería
- Batir crema pastelería
- Trasladar el producto al local principal

**Repartidor de pastelería**

- Apoyar a la elaboración de producto de pastelería
- Despachar el producto terminado
- Entregar el producto a todas las sucursales

- Ingresar el inventario de productos despachados y recibidos
- Limpiar el vehículo y útiles de trabajo

### **Jefe de panadería**

- Supervisar que el producto elaborado sea de calidad y se encuentre en óptimas condiciones
- Elaboración de productos de panadería
- Organizar las actividades del departamento de producción
- Ingresar materia prima utilizada al sistema de control
- Controlar la producción de unidades de producto
- Entregar el producto al encargado respectivo

### **Maestro Panadero**

- Elaboración de productos de panadería
- Apoyar a la limpieza del área de trabajo
- Apoyar en la limpieza de los útiles y materiales del área de trabajo
- Sacar materia prima de bodega

### **Ayudante de Panadería**

- Sacar materia prima de la bodega
- Mantener la limpieza en el área de trabajo
- Apoyar en la elaboración de productos de pastelería
- Mantener limpio los útiles y materiales del área de trabajo

### **Sustituto de panadería**

- Supervisar que el producto elaborado sea de calidad y se encuentre en óptimas condiciones
- Elaboración de productos de panadería
- Organizar las actividades del departamento de producción
- Ingresar materia prima utilizada al sistema de control
- Controlar la producción de unidades de producto
- Entregar el producto al encargado respectivo
- Remplazar al personal de las distintas sucursales

5. ¿Quién es su superior en base a su puesto de trabajo en la panadería Grani's?

Tabla 4-6: Superiores en la panadería Grani's

Cargo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente General	14	28,00%
Subgerente	0	0,00%
Jefa de contabilidad	5	10,00%
Contadora	14	28,00%
Jefa de atención al cliente	2	4,00%
Cajera	0	0,00%
Ayudante de caja	0	0,00%
Jefe de ventas	6	12,00%
Supervisor	3	6,00%
Chofer/Vendedor	0	0,00%
Jefe de pastelería	2	4,00%
Pastelero	0	0,00%
Ayudante de pastelería	0	0,00%
Repartidor de pastelería	0	0,00%
Jefe de panadería	4	8,00%
Maestro Panadero	0	0,00%
Ayudante de Panadería	0	0,00%
Sustituto de panadería	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.

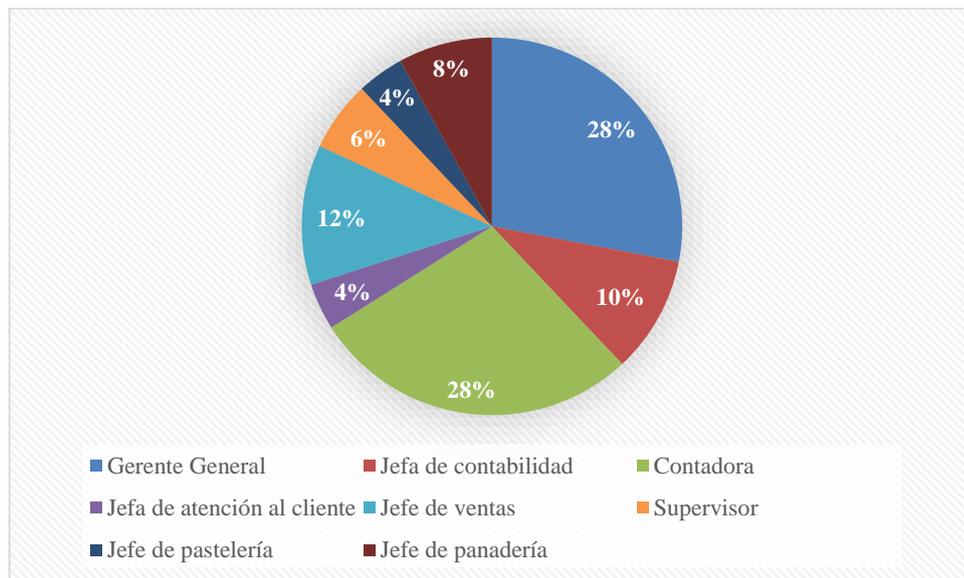


Ilustración 4-5: Superiores en la Panadería Grani's

Realizado por: Granizo, C. 2022.

## **Análisis e interpretación**

El gerente general y la contadora los puestos que más se toman en cuenta al momento de asignar un superior, teniendo un porcentaje del 28% ambos puestos. Los empleados tienen consideraciones las siguientes superiores; 10% considera su superior a la jefa de contabilidad; el 4% toma en cuenta a la jefa de atención al cliente; el 12% considera al jefe de ventas; el 6% considera al supervisor; el 4% considera al jefe de pastelería y el 8% al jefe de panadería. En cuanto al gerente general un número significativo de empleados consideran que es su superior, sin embargo, al considerarlo de esta manera, el gerente llegaría a saturarse de personal al que debe supervisar, por lo que no podría cumplir sus funciones de forma adecuada. Esto se da por la falta de comunicación e inducción en un inicio, de tal manera que los nuevos colaboradores atribuyen al gerente como su superior inmediato. Los problemas que puede generar son principalmente la ineficiencia por parte de los empleados al no saber a quién recurrir en caso de no conocer sus funciones, se complicaría la solución de problemas en las distintas áreas, y contribuiría a la falta de autoridad de los verdaderos superiores.

Varios empleados asumen que la contadora es su superior, esto debido al control que realizan tanto al departamento de atención al cliente como al departamento de panadería y ventas. Departamentos donde existe un considerable número de empleados, hasta cierto punto, el puesto de contadora se puede considerar como superior de los empleados de la panadería Grani's. Dado que controlan el funcionamiento del nivel operativo, pero deberían existir capacitaciones que permitan a los jefes de cada departamento dar solución de problemas y dudas que exista por parte de sus subordinados. El que consideren como superior a la contadora también se lo atribuye a que por cada sucursal existen únicamente dos jefas de atención al cliente, lo que deja sin más niveles jerárquicos a los cuales considerar como superior inmediato.

6. ¿Quién es su subordinado en base a su puesto de trabajo en la panadería Grani's?

**Tabla 4-7:** Cadena de mando en base a subordinados

Cadena de mando 			
Gerente General  Subgerente	Jefa de contabilidad	Contadora	Jefa de atención al cliente
			Cajera
			Ayudante de caja
	Jefe de ventas	Supervisor	
		Chofer/Vendedor	
	Jefe de pastelería	Pastelero	
		Ayudante de pastelería	
		Repartidor de pastelería	
	Jefe de panadería	Maestro Panadero	
		Ayudante de Panadería	
	Sustituto de panadería		

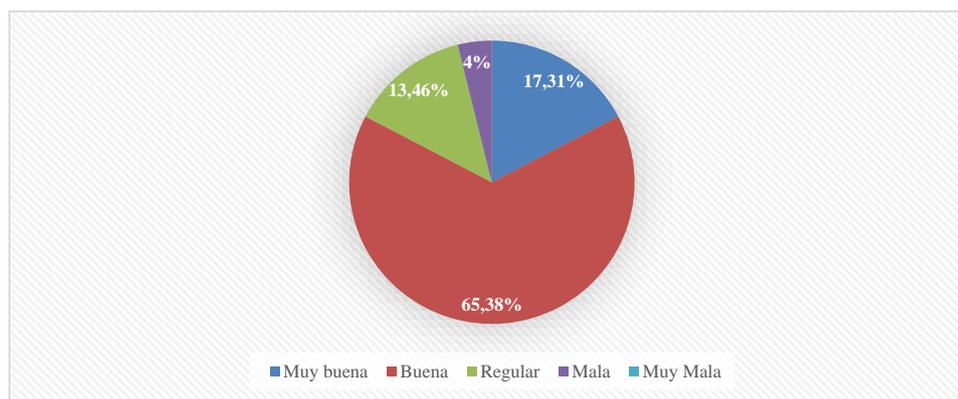
Realizado por: Granizo, C. 2022.

## 7. ¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros de trabajo?

**Tabla 4-8:** Comunicación laboral

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy buena	9	17,31%
Buena	34	65,38%
Regular	7	13,46%
Mala	2	3,85%
Muy Mala	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.



**Ilustración 4-6:** Comunicación Laboral

Realizado por: Granizo, C. 2022.

**Análisis e interpretación.-** De acuerdo con la encuesta se puede apreciar que el 17,31% de los empleados considera que existe una muy buena comunicación dentro de la empresa, el 65,38% piensa que la comunicación es muy buena, el 13,46% cree que la comunicación es regular y el 3,85% considera que la comunicación con sus compañeros es mala. En la empresa en general se puede apreciar que existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, por lo que se considera que tienen una buena relación en cuanto a la comunicación para la solución de problemas e imprevistos dentro de la empresa. Dado que la pregunta tiene el enfoque de conocer la cadena de mando se valora que gran parte de los empleados tienen comunicación directa entre ellos, de manera que pueden acudir a cualquier compañero en caso de tener dudas sobre el manejo de su puesto. De esta forma se deduce que la mayoría de los empleados no tendría dificultad al adaptarse a una cadena de mando que les ayude a mejorar el desempeño de sus actividades.

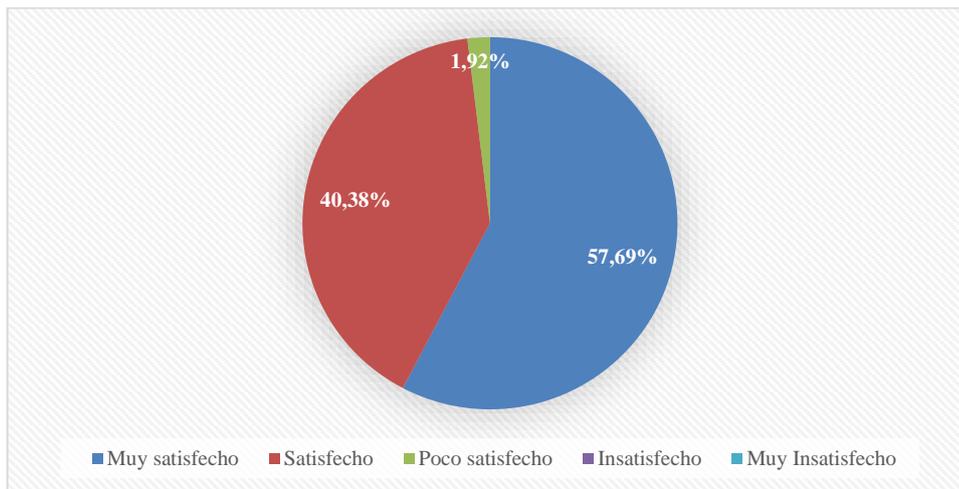
Las respuestas regular y mala se atribuyen a que la panadería Grani's no cuenta con niveles de mando y una jerarquía ya establecida, lo que da paso a que parte del personal, no conozca a quien acudir al momento de encontrar un inconveniente en su puesto de trabajo. De esta manera no existe un superior que pueda controlar sus actividades y que esté capacitado para apoyar al personal. Por lo que la comunicación no es efectiva para la mejora del desempeño de sus puestos de trabajo. El problema principal de que no exista una comunicación jerárquica es la falta de organización en los departamentos y puestos. Atribuyéndose a su vez una mala repartición del trabajo.

## 8. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su puesto de trabajo?

**Tabla 4-9:** Satisfacción en su puesto de trabajo

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	30	57,69%
Satisfecho	21	40,38%
Poco satisfecho	1	1,92%
Insatisfecho	0	0,00%
Muy Insatisfecho	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.



**Ilustración 4-7:** Satisfacción en su puesto de trabajo

Realizado por: Granizo, C. 2022.

**Análisis e interpretación.** - A fin de conocer cómo se encuentra el personal en su puesto de trabajo se conoce que el 57,69% se encuentra muy satisfecho en su puesto de trabajo, el 40,38% satisfecho y el 1,92% Poco satisfecho. Por el alto índice de respuesta positiva por parte del personal se puede interpretar que los empleados, están comprometidos con las actividades realizadas en su puesto de trabajo, por este motivo se asume una asignación correcta de los puestos, pese al desarrollo de sus actividades de manera verbal y no contar con una asignación clara de sus funciones, los empleados tienen la capacidad de adaptarse a su puesto de trabajo, sintiéndose cómodos y predispuestos para un cambio positivo. De tal forma que, al contar con una estructura organizacional, manuales administrativos y capacitaciones para socializar la naturaleza y funciones de su puesto, se podría aumentar la productividad del personal.

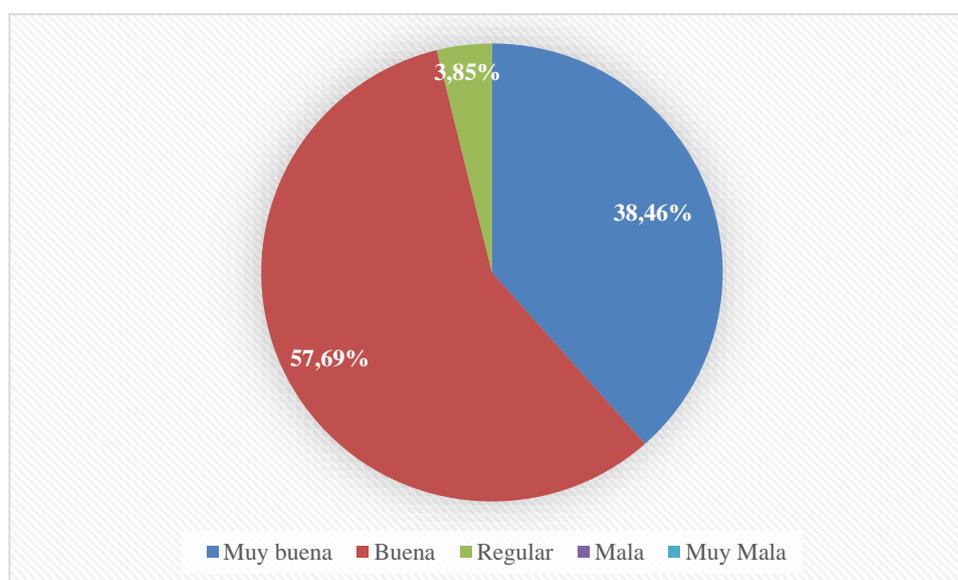
Por otro lado, ya que el 1,92% del personal se siente poco satisfecho en su puesto de trabajo, se tiene que considerar las razones por las que esto sucede. Se puede dar porque al no tener claras las actividades a desarrollar, no puede desempeñar su trabajo de manera adecuada. En este punto también se toma en cuenta que la comunicación, ya que, al no tener una jerarquía predispuesta, como se mencionó en el punto anterior, desconoce a quien acudir para solventar los problemas dentro de su puesto de trabajo.

## 9. ¿Cómo considera la comunicación con el gerente de la empresa?

**Tabla 4-10:** Comunicación con el gerente

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy buena	20	38,46%
Buena	30	57,69%
Regular	2	3,85%
Mala	0	0,00%
Muy Mala	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.



**Ilustración 4-8:** Comunicación con el gerente

Realizado por: Granizo, C. 2022.

**Análisis e interpretación.** - Con respecto a la comunicación con el gerente, los empleados de la panadería Grani's consideran el 57,69% tiene una buena comunicación con el gerente, el 38,46% una muy buena comunicación y el 3,85% una comunicación regular. En base a los resultados de la encuesta y que la pregunta se enfoca en la comunicación para el apoyo de la realización y cumplimiento de las actividades, se puede interpretar que en su mayoría los empleados, pueden comunicarse de manera directa con el gerente de la empresa para solventar dudas y problemas que se encuentren en su puesto de trabajo. Este es un aspecto positivo hasta cierto punto dentro de la empresa, dado que el gerente es el que está más implicado en la solución de problema, a su vez, a largo plazo puede generar una sobreasignación de tareas al gerente y no enfocarse en sus funciones principales, por esta razón, se considera que la jerarquización acompañada de la capacitación para los jefes de los distintos departamentos, para apoyar a la solución de problemas, disminuiría la carga de trabajo para el gerente, para que este se pueda enfocar en el ámbito netamente administrativo de la empresa con el objetivo de tener un direccionamiento efectivo.

10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las capacitaciones recibidas para mejorar el desempeño de su puesto de trabajo?

Tabla 4-11: Capacitaciones laborales

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	17	32,69%
Satisfecho	32	61,54%
Poco satisfecho	3	5,77%
Insatisfecho	0	0,00%
Muy Insatisfecho	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>

Realizado por: Granizo, C. 2022.

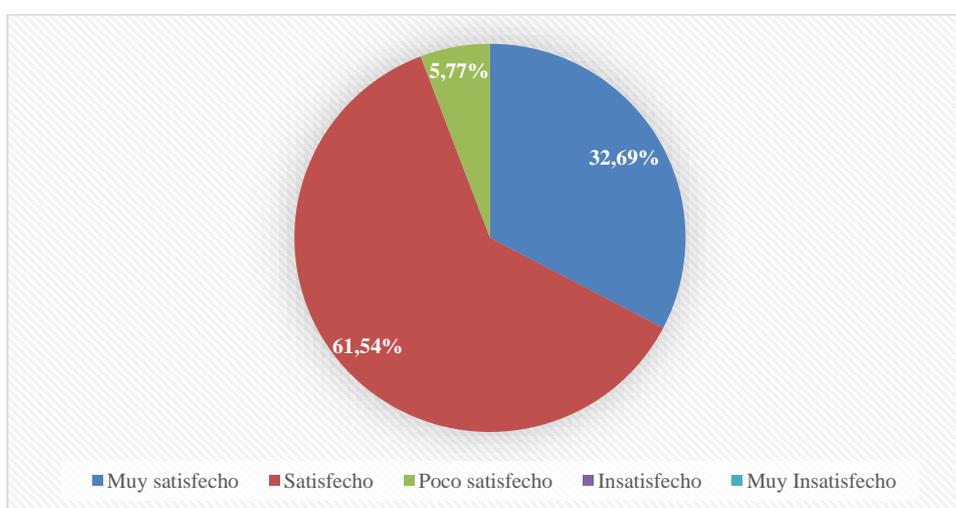


Ilustración 4-9: Capacitaciones laborales

Realizado por: Granizo, C. 2022.

**Análisis e interpretación** En cuanto a las capacitaciones para la mejora del desempeño se puede evidenciar que el 32,69% está muy satisfecho, el 61,54% satisfecho y el 5,77% poco satisfecho. Las capacitaciones recibidas en las reuniones periódicas que se tiene en la panadería Grani's ha permitido que una gran parte de los empleados mejoren su desempeño, pese al no tener definidas las funciones de cada uno de los puestos, las capacitaciones han ayudado a que los empleados puedan tener una guía sobre el desarrollo de sus actividades, la socialización y comunicación permite el desarrollo de la compañía pese a no contar con una documentación formal. Aclarar las dudas del personal de manera directa es lo que ha permitido que los empleados no tengan tanta dificultad dentro de su puesto de trabajo. El 5,77% se encuentra poco satisfecho, esto se da por el enfoque con el que se toman ciertas reuniones y capacitaciones, dado que no se centran en la solución de problemas del puesto sino, en la presentación de resultados, al no tener un documento formal que responda las dudas que tienen sus empleados, las reuniones deben cambiar su enfoque, para conocer las novedades de cada puesto y solventar dudas que tenga el personal.

## **4.2. Discusión de resultados**

La panadería Grani's ha tenido un crecimiento progresivo en los últimos años, esto se ha debido a su constante cambio y compromiso del personal por mejorar procesos y productos, pese a no contar con herramientas administrativas que apoyen y faciliten el desarrollo de sus actividades y procesos han encontrado la manera de adaptarse al nuevo mercado y generar cambios.

La recopilación de información al personal directivo, represento un apoyo para el levantamiento del diagnóstico de la empresa, se puede apreciar que el personal directivo cuenta con conocimiento sobre los distintos departamentos y puestos que existen dentro de la panadería Grani's, sin embargo al no contar con documentos formales, la información varía mucho en las entrevistas, de esta forma podemos apreciar que no tienen estandarizado la denominación de los puestos, cada uno cuenta con una perspectiva diferente en cuanto a puestos y departamentos. Por lo mismo se nota que en cuanto a las funciones de sus puestos, no conocen todo lo que el personal debe realizar en su puesto, esto representa un peligro para el correcto desempeño de las actividades de la empresa, ya que, si el personal directivo no conoce la totalidad de las funciones de los empleados, existiría confusión entre los puestos, la delegación y mando de estos se vería afectada.

Las encuestas aplicadas a nivel operativo, ayudó a evaluar el conocimiento que el personal tenía sobre la estructura de la empresa y las funciones que desempeñan, dando como resultado que los empleados de la panadería Grani's no cuentan con una estructura organizacional y manuales administrativos, de tal forma que esto afecta al desempeño de sus actividades y afecta la organización de los distintos departamentos. Pese a estos inconvenientes encontrados, se pudo apreciar que la comunicación interna es una de las fortalezas de la empresa, ya que, pese a no contar con la información necesaria para el desarrollo de su puesto de trabajo, existe en su mayoría apoyo por parte del personal de los distintos departamentos, para la solución de problemas dentro del puesto, por la no asignación de funciones.

La importancia del diseño organizacional dentro de la Panadería Grani's radica en, mejorar la productividad de sus involucrados, ya que como menciona Garcias, Haro y Resabala (2019, p. 4) toda empresa debe formalizarse. Al contar con la asignación de funciones y una jerarquía de mando, la empresa se encontrará formalmente organizada, lo que contribuirá a la consecución de los objetivos.

Cambiar el enfoque tradicional con el que se ha mantenido esta empresa a lo largo de los años, se convierte en una necesidad por los cambios contemporáneos. La panadería Grani's debe apoyar su personal para mejorar el desempeño de su puesto de trabajo, esto se logrará dotándolos de las herramientas administrativas necesarias, para conseguir los objetivos de crecimiento de la organización, a su vez que la satisfacción laboral de los trabajadores aumenta.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Título de la propuesta

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA PANADERÍA GRANI'S DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

#### 5.2. Objetivos de la propuesta

##### 5.2.1. *Objetivo General de la propuesta*

Plantear la estructura organizacional y manuales administrativos de la panadería Grani's, mediante el desarrollo de organigramas, manual de historia, manual de funciones, manual de clasificación de puestos y manual de políticas. A fin de apoyar a la formalización de la empresa.

##### 5.2.2. *Objetivos específicos de la propuesta*

- Presentar la fase de planificación mediante el contexto organizacional
- Organizar el contexto de la empresa, mediante la estructura organizacional y manuales administrativos
- Plantear el tipo de dirección y control de la Panadería Grani's

#### 5.3. Estructura del diseño organizacional

**Tabla 5-1:** Estructura del diseño organizacional

<b>Planificación</b>
Matriz EFI
Matriz EFE
Matriz FODA
Análisis FODA
Nómina y asignación de puestos
Políticas empresariales
Contexto de la organización
<b>Organización</b>
Estructura organizacional
Manual de funciones
Manual de clasificación de puestos

<b>Dirección</b>
Dirección estratégica
Tipos de liderazgo
<b>Control</b>
Auditorias
Tipos de control

Realizado por: Granizo, C. 2023.

## 5.4. Planificación

### 5.4.1. Matriz FODA

Tabla 5-2: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con establecimientos propios</li> <li>• Tienen una amplia cartera de productos y mantiene una buena calidad.</li> <li>• Cuentan con 7 sucursales en la ciudad de Riobamba.</li> <li>• Cuentan con una larga trayectoria y buen posicionamiento en el mercado</li> <li>• Poseen un amplio capital de inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal</li> <li>• Procesos de toma de decisiones de forma empírica</li> <li>• Falta de filosofía empresarial que direcciona al personal</li> <li>• Falta de disposición al cambio por parte de los empleados y directivos.</li> <li>• Falta de capacitación para el desempeño de las actividades de los empleados</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de expansión en la ciudad de Riobamba</li> <li>• Modernización de procesos de producción</li> <li>• El producto de venta se considera de primera necesidad</li> <li>• Ampliación del mercado mediante el ingreso a redes sociales.</li> <li>• Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mano de obra capacitada</li> <li>• Competencia desleal dentro del mercado</li> <li>• Precios elevados de la materia prima</li> <li>• Ambiente económico incierto</li> <li>• Integración de productos sustitutos</li> </ul>

Realizado por: Granizo, C. 2023.

#### 5.4.2. Matriz EFI y EFE

**Tabla 5-3:** Matriz EFI de la Panadería Grani's

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
Contar con establecimientos propios	0,3	4	1,2
Amplia cartera de productos	0,04	3	0,12
Buena calidad de los productos	0,1	4	0,4
Varios puntos de venta	0,05	4	0,2
Buen posicionamiento en el mercado	0,12	4	0,48
Amplio capital de inversión	0,07	4	0,28
<b>Subtotal fortalezas</b>			1,48
<b>Matriz EFI</b>			
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
Alta rotación de personal	0,07	1	0,07
Procesos de toma de decisiones sin análisis y estudios previos	0,1	1	0,1
Falta de filosofía empresarial que dirija al personal	0,05	2	0,1
Falta de disposición al cambio por parte de los empleados y directivos	0,05	1	0,05
Falta de capacitación para el desempeño de las actividades de los empleados	0,05	1	0,05
<b>Subtotal debilidades</b>			0,37
<b>Total</b>	1	-	3,05

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

Apreciando los resultados de la matriz EFI se puede considerar que la panadería Granis cuenta con una fuerte posición interna, lo que le permite afrontar, los riesgos internos que se generan en la empresa, pese a no contar con una organización formal, la panadería ha logrado la toma de decisiones acertadas para el correcto funcionamiento superando sus fortalezas por encima de sus debilidades, estos se lo atribuye a que llevan 20 años en el mercado y la experiencia es un factor clave para la administración de este negocio.

**Tabla 5-4:** Matriz EFE de la Panadería Grani's

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
Posibilidades de expansión en la ciudad	0,2	2	0,4
Modernización de procesos de producción	0,1	3	0,3
Producto de venta de primera necesidad	0,07	3	0,21
Ampliación del mercado mediante el ingreso a redes sociales	0,08	1	0,08
Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores	0,09	3	0,27
<b>Subtotal fortalezas</b>			0,86
<b>Matriz EFI</b>			
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
Falta de mano de obra capacitada	0,1	3	0,3
Competencia desleal dentro del mercado	0,09	2	0,18
Precios elevados de la materia prima	0,1	4	0,4
Ambiente económico incierto	0,07	3	0,21
Integración de productos sustitutos	0,1	1	0,1
<b>Subtotal debilidades</b>			1,19
<b>Total</b>	1	-	2,45

Realizado por: Granizo, C. 2023.

Con los resultados arrojados se puede entender que la empresa no tiene buena respuesta ante sus oportunidades y amenazas, pese a no considerarse mala las estrategias que han planteado, necesitan enfocarse en frenar las amenazas que ponen en riesgo su negocio. Dado que se puede apreciar una mayor ponderación dentro de las amenazas se recomienda a la empresa estudiar cada una de ellas a fin de crear estrategias que permitan la mitigación de estas.

#### **5.4.3. Análisis FODA de la Panadería Grani's**

La Panadería Grani's mediante las decisiones tomadas en el tiempo que ha decidido competir en el mercado ha hecho que se pueda concesionarse como una empresa fuerte dentro del área de alimentos de primera necesidad, este modelo en la actualidad está saturado, ya que se puede apreciar una alta competencia en el mercado de Riobamba. El direccionamiento que se le quiera dar a la empresa juega un papel fundamental para destacar en el mercado saturado mencionado anteriormente, de tal manera se debe determinar la situación en la que se encuentra la empresa y los elementos necesarios para poder mantenerse competitivo, desde sus técnicas y métodos para manejar y controlar el personal, hasta sus estrategias que permiten ampliar su mercado. Cada uno de estos factores influyen de manera directa o indirecta y permiten conocer si la empresa se encamina de buena manera o se sale de las riendas y no permite la consecución de sus objetivos, al ser una empresa familiar, que se generó sin un objetivo claro más allá del servicio social y

generación de ingresos económicos se puede considerar que ha estado tomando decisiones ciegas, pese a esto la experiencia del gerente y el compromiso del personal ha permitido minimizar los riesgos a los que se enfrenta la empresa. Pero, en la actualidad se necesita conocer a detalle la situación por la que está atravesando la empresa para tomar las decisiones más acertadas.

Determinar el diagnóstico de la empresa, es de suma importancia ya que se determinan los aciertos y desatinos que puede tener la empresa, para de esta manera poder fomentar las buenas prácticas y contener los problemas existentes. La matriz FODA es la herramienta que permitirá determinar los aspectos predominantes y fundamentales de la Panadería Grani's. Teniendo una visión más amplia de la empresa para de esta manera determinar la situación real por la que atraviesa. A fin de desarrollar estrategias que permitan mejorar su gestión administrativa.

El resultado del análisis es el siguiente:

**Tabla 5-5:** Análisis FODA de la Panadería Grani's

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>MATRIZ FODA</b>	F1 Contar con establecimientos propios F2 Tienen una amplia cartera de productos y mantiene una buena calidad. F3 Cuentan con 7 sucursales en la ciudad de Riobamba. F4 Cuentan con una larga trayectoria y buen posicionamiento en el mercado F5 Poseen un amplio capital de inversión
		<b>ESTRATEGIA =FO</b>	<b>ESTRATEGIA = DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1 Posibilidades de expansión en la ciudad de Riobamba O2 Modernización de procesos de producción	F1O1 Fomentar la integración y creación de productos empacados, para una mayor expansión en el mercado de Riobamba.	D1D2D4O4 Implementar planes de contratación mediante redes sociales, permitiendo tener un mayor catalogo para la selección de talento humano.
	O3 El producto de venta se considera de primera necesidad O4 Ampliación del mercado mediante el ingreso a redes sociales. O5 Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores.	F2O2 Adquisición de maquinaria moderna para la tecnificación de procesos, que garantizan, una menor intervención de mano de obra. F5O4 Ingreso a redes sociales, mediante la creación de campañas publicitarias que realcen y den a conocer sus productos a un nuevo público. F5O5 Realizar negociaciones y adquisición de materia prima, mediante una proyección a fin de abaratar costos con un mayor volumen de compras.	Esto da lugar a contar empleados capacitados que cuenten con conocimientos administrativos y operativos apoyando a la dirección del personal e implementación de cambios. D5O5 Solicitar apoyo y capacitaciones para el personal operativo y administrativo, a proveedores con los que se tengan alianzas estratégicas, a fin de mejorar el desempeño tanto en el ámbito de producción como en lo administrativo
		<b>ESTRATEGIA = FA</b>	<b>ESTRATEGIA = DA</b>

<b>AMENAZAS</b>	A1 Falta de mano de obra capacitada A2 Competencia desleal dentro del mercado A3 Precios elevados de la materia prima A4 Ambiente económico incierto A5 Integración de productos sustitutos	F5A1 Crear procesos de capacitación para los nuevos empleados que ingresen a la empresa. F5A2A3 Mantener la calidad de sus productos, acompañado de una buena gestión de precios con proveedores, Implementar capital para la mejora de sus procesos productivos. F4A2 Enfocar un servicio de calidad para los clientes, fomentando la fidelización de estos.	D2A5 Crear nuevos productos, enfocados a la alimentación saludable en base a las tendencias contemporáneas. D3D4D5A1A2A3 Contratar personal profesional que apoye a la mejora de la gestión administrativa y formalización de la empresa.
-----------------	---	---	--

Realizado por: Granizo, C. 2022

#### 5.4.4. Nómina y asignación de puestos

**Tabla 5-6:** Nomina y asignación de puestos de la Panadería Grani's

Nombre	Puesto
Carlos Granizo	Gerente General
Rocio Peña	Subgerente
Martha Guanoluisa	Contadora
Diana Ordoñez	Contadora
Yesenia Daquilema	Jefa de atención al cliente
Amanda León	Jefa de atención al cliente
Ivan Ramirez	Jefe de ventas
Jorge Quishpe	Jefe de pastelería
Julio Villegas	Jefe de panadería
Paola Londo	Jefa de contabilidad
Mauro Moyano	Jefe de panadería
Bolivar Tenegusñay	Supervisor
Daniel Criollo	Vendedor
Wilson Valente	Vendedor
Alex Choto	Vendedor
Darwin Parra	Vendedor
Joel Delgado	Vendedor
Agustin Sanaguano	Vendedor
Fabrico Centeno	Vendedor
Edison Pinduisaca	Pastelero
Ariel Atupaña	Ayudante de pastelería
Kevin Granizo	Repartidor de pastelería
Segundo Roldan	Maestro panadero
José Tiupul	Maestro panadero
Julio Granizo	Maestro panadero
Jimmy Balla	Maestro panadero
Luis Gualli	Maestro panadero
Jhonatan Taday	Maestro panadero
José Isela	Ayudante de panadería

Samuel Zuñiga	Maestro panadero
Dario Cuviaña	Maestro panadero
Alex Caicho	Jefe de panadería
Kevler Ruiz	Jefe de panadería
Juan Ilvis	Maestro panadero
Luís Yasaca	Maestro panadero
Marco Erazo	Ayudante de panadería
Jonathan Pinduisaca	Sustituto de panadería
Lady Bedoya	Cajera
Amanda Quinzo	Cajera
Silvana Ortiz	Cajera
Jenny Yumisaca	Cajera
Janina Cargua	Cajera
Mayra Cepeda	Ayudante de caja
Yesenia Cepeda	Cajera
Blanca Madrid	Cajera
Rocio Pilataxi	Cajera
Maria Manobanda	Cajera
Jenny Gadvay	Cajera
Anabel Asqui	Cajera
Claudia Tarco	Ayudante de caja
Silvia Sisa	Ayudante de caja
Carmen Broncano	Cajera

Realizado por: Granizo, C. 2022.

#### 5.4.5. Puestos Departamentos

**Tabla 5-7:** Ocupación de puestos por departamentos

Departamento		Número de ocupantes
Departamento de producción	Panadería	17
	Pastelería	4
Departamento de Ventas	-	9
Departamento de Contabilidad	-	3
Administrativo	-	2
Departamento de Atención al cliente	-	17

Realizado por: Granizo, C. 2022.

5.4.6. *Políticas empresariales*

Grani`s

PANADERÍA Y  
PASTELERÍA

Políticas

PRIMERA VERSIÓN 2023

#### 5.4.6.1. *Políticas generales*

Dar a conocer las políticas sobre las cuales se fundamenta la Panadería Grani's

##### **Presentación de políticas**

- Cualquier modificación en cuanto al diseño organizacional de la empresa tendrá que ser aprobada en primera instancia por el gerente general y socializada en una reunión con todos los empleados de la Panadería Grani's.
- El gerente general, subgerente y el departamento de contabilidad, están encargados del control y solución de los problemas financieros y administrativos de los distintos departamentos de la panadería Grani's.
- El gerente general deberá informar al personal, mediante reuniones, las políticas, reglamentos y procedimientos vigentes en la empresa, a fin de que estos tengan pleno conocimiento de las consideraciones a tomar en cuenta para apoyar al correcto funcionamiento de la Panadería Grani's.
- El cumplimiento de los objetivos organizacionales deberá ser comprobado por el gerente, subgerente y departamento contable, a fin de garantizar el desarrollo organizacional y mejora continua de la empresa

#### 5.4.6.2. *Políticas administrativas*

Tienen la finalidad de mantener el correcto funcionamiento y coordinación entre departamentos, de forma que se provean los implementos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa y desempeño de los involucrados.

##### **Presentación de políticas**

- Los jefes de los distintos departamentos están encargados de informar al gerente general sobre el desempeño y rendimiento de los nuevos empleados dentro de sus departamentos
- Será responsabilidad de la gerencia la socialización de valores corporativos hacia los empleados.
- Se deberá tener coordinación constante entre los distintos departamentos, a fin de no que exista retrasos tanto en producción, atención y control
- Se deberá administrar de manera eficiente los recursos tanto, tecnológico, material, económico a fin de garantizar el desarrollo integral de la empresa.

- La empresa de manera integral deberá buscar nuevas y mejores técnicas de producción a fin de garantizar la mejora continua del producto.

#### 5.4.6.3. *Políticas de servicio*

Satisfacer las necesidades de atención al cliente, de manera efectiva, garantizando un servicio de calidad y calidez.

#### **Presentación de políticas**

- El personal que tenga relación directa con el cliente deberá garantizar el buen trato y atención hacia ellos, buscando soluciones hacia posibles inconvenientes a fin de fomentar la fidelización de los clientes.
- La empresa deberá buscar la mejora continua en el ámbito de atención al cliente, mediante capacitaciones constantes hacia el personal.
- Todos los empleados de la panadería Grani's deberán conocer a profundidad cada uno de los productos ofertados, a fin de garantizar la descripción oportuna del producto y promover ventas, será responsabilidad del departamento de contabilidad la convocación a reuniones para conocer cambios referentes al producto.
- La empresa deberá contar con procedimientos de recepción y atención al cliente, de manera documentada y socializar los cambios mediante reuniones.
- Será responsabilidad de la gerencia garantizar el entrenamiento e inducción necesaria para el correcto desempeño del personal que tenga relación directa con los clientes.

#### 5.4.6.4. *Políticas del personal*

- Todos los involucrados en la empresa deberán mostrar cordialidad y respeto entre ellos, a fin de tener una comunicación asertiva y efectiva.
- Asegurar la puntualidad con respecto a su horario de trabajo, los empleados deberán respetar las horas de ingreso a su puesto de trabajo de acuerdo con su horario asignado.
- Los empleados del departamento de producción son responsables de la elaboración de un producto de calidad, en caso de errores en la producción y/o producto defectuoso que sea por errores del proceso, asumirán el dicho producto
- Respetar a sus jefes alternos
- Se evaluará de manera constante el rendimiento y capacidad de cada empleado, a fin de conocer el rendimiento de cada uno dentro de su puesto de trabajo.

- No se tolerará la sustracción materiales e implementos de las instalaciones, ante cualquier requerimiento o traslado de material o implementos se deberá contar con autorización previa del gerente general.
- Los empleados de la panadería Grani's están obligados a mantener su aseo personal y limpiar su ropa de trabajo, delantales y demás implementos necesarios para el desempeño de sus actividades.
- En caso de inasistencia a su puesto de trabajo, se deberá notificar con anticipación y justificación correspondiente, a fin de garantizar la coordinación de actividades del puesto faltante.
- El empleado que falte tres días consecutivos sin su respectiva justificación será despedido.
- Los empleados que hurten propiedad de la empresa y/o artículos de sus compañeros de trabajo será despedidos.
- Todos los empleados deberán cuidar la maquinaria, implementos, artículos e instalaciones generales de la empresa.
- Los empleados son responsables de las herramientas asignadas para el desempeño de sus actividades, en caso de pérdida se descontará el costo de este.
- El personal deberá solicitar las capacitaciones necesarias para el cumplimiento efectivo de las actividades de su puesto de trabajo.
- Apoyar a sus compañeros de trabajo en la solución de problemas y desempeño de actividades, sin que esto afecte a su ocupación principal.

**Grani`s**

**PANADERÍA Y  
PASTELERÍA**

**Contexto de  
la  
organización**

PRIMERA VERSIÓN 2023

**Tabla 5-8:** Manual de historia de la panadería GRANI'S

<b>MANUAL DE HISTORIA DE LA PANADERÍA GRANI'S</b>		Código: MH-PG01
		Versión: Primera
		Fecha: 01/02/2023
<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>		
<b>RUC:</b>	0602745440001	
<b>Provincia:</b>	Chimborazo	
<b>Cantón:</b>	Riobamba	
<b>Representante legal:</b>	Carlos Alberto Granizo Salazar	
<b>Dirección:</b>	Av. Leopoldo Freire y París	
<b>Correo:</b>	<a href="mailto:C_granizo72@yahoo.com">C_granizo72@yahoo.com</a>	
<b>Contactos:</b>	03-2628801	
<b>Fecha de inicio de actividades:</b>	28/08/1998	
<b>Actividad económica:</b>	Elaboración de Pan, Panecillos	
<b>OBJETIVO</b>		
<p>Esté manual tiene la finalidad de dar a conocer la historia de la panadería Grani's, a partir de sus comienzos, logros, crecimiento y la manera en que se gestiona el negocio para mantenerse en la posición que ahora se encuentra la empresa</p>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<p>Con el crecimiento que ha tenido la panadería Grani's necesita mantener de manera formal el establecimiento de puestos y funciones, mediante una estructura organizacional, acompañado de manuales administrativos. Estas herramientas permitan encaminar a todos los involucrados de la empresa a encaminarse en un mismo sendero que ayude a la consecución de objetivos.</p>		

Realizado por: Granizo, C. 2023.

### LOGOTIPO



**Ilustración 5-1:** Macro localización de la Panadería Grani's

Realizado por: Granizo Carlos, 2023.

El logotipo de la panadería Grani's se ha caracterizado por sus tres colores primarios, rosa, azul y blanco, a sus costados se puede apreciar dos espigas que representan el enfoque de producto que tienen.

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.



## RESEÑA HISTÓRICA

En el año de 1999 una pareja de emprendedores, con conocimientos de la realización de pan artesanal deciden abrir un local para dar a conocer sus productos y servir a la comunidad, En la Avenida Leopoldo Freire y París, comienzas sus actividades comerciales de manera informal, gracias a su calidad y atención se da a conocer y cada vez cuenta contaba con más clientes, aumentando la producción, a su vez que se contrataba más personal, de esta forma, en el año 2010 dan apertura a su segundo local ubicado en la Avenida Edelverto Bonilla Oleas y C. Saigon , que permitió abarcar un nuevo mercado y servir a más clientes. En el año 2013, al contar con un mayor capital de inversión deciden abrir su tercer local ubicado en la Avenida Unidad Nacional y Uruguay, con la apertura de este local no paso mucho tiempo para darse cuenta de que existía un público objetivo en el norte de la ciudad, y para el año 2014 dan apertura a su cuarto local ubicado en la Avenida Lizarzaburu y Joaquín Pinto. Al contar con cuatro sucursales, generaban una gran cantidad de ingresos, de esta forma esperan 3 años para capitalizarse y estudiar un nuevo mercado a donde llegar y para el año 2017 se abre su quinta sucursal ubicada en la Avenida Antonio José de Sucre y Víctor Emilio estrada. Para este punto los sistemas de control y calidad de sus productos habían cambiado y mejorado para bien, lo que conllevó a la generación de más fuentes de trabajo, a su vez que se tenía siempre un enfoque en el cliente. Para el año 2019 se da apertura a su sexto local ubicado en el sector de la media luna, para el año 2021 finalizar con su séptimo local ubicado en entre las calles Chile y Vicente Rocafuerte. La trayectoria de lo que comenzó como una pequeña panadería terminó en una cadena de panaderías a nivel cantonal que apoya a la generación de empleos y dinamismo de la economía de la ciudad, centrados en brindar siempre en brindar un producto de calidad a acompañado de una excelente atención.

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.



## LOCALIZACIÓN MACRO LOCALIZACIÓN

**País:** Ecuador

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba



**Ilustración 5-2:** Macro localización de la Panadería Grani's

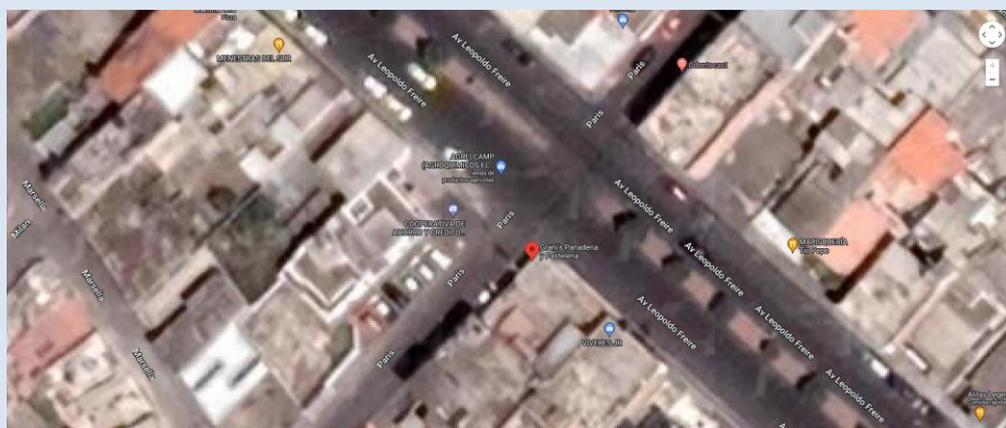
Realizado por: Granizo C, 2023

## MICRO LOCALIZACIÓN

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:**

**Sucursal 1:** Avenida Leopoldo Freire y París



**Ilustración 5-3:** Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 1

Realizado por: Granizo Carlos, 2023

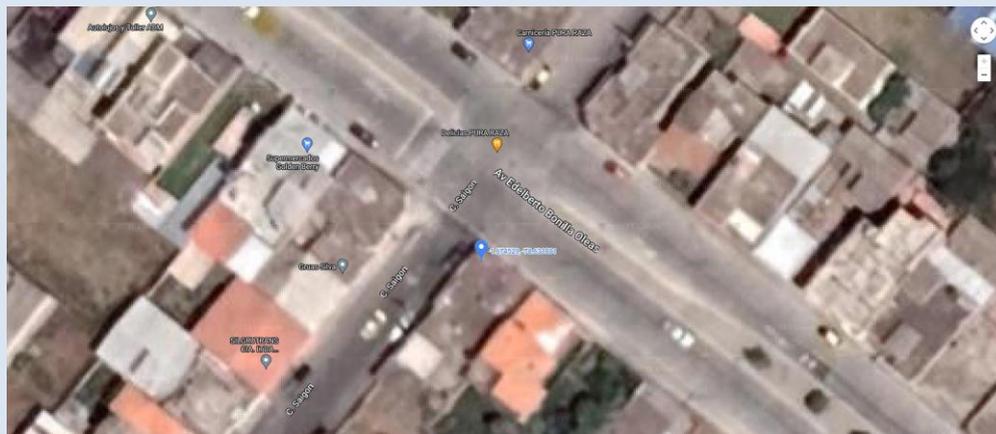
**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

## LOCALIZACIÓN

### MICRO LOCALIZACIÓN

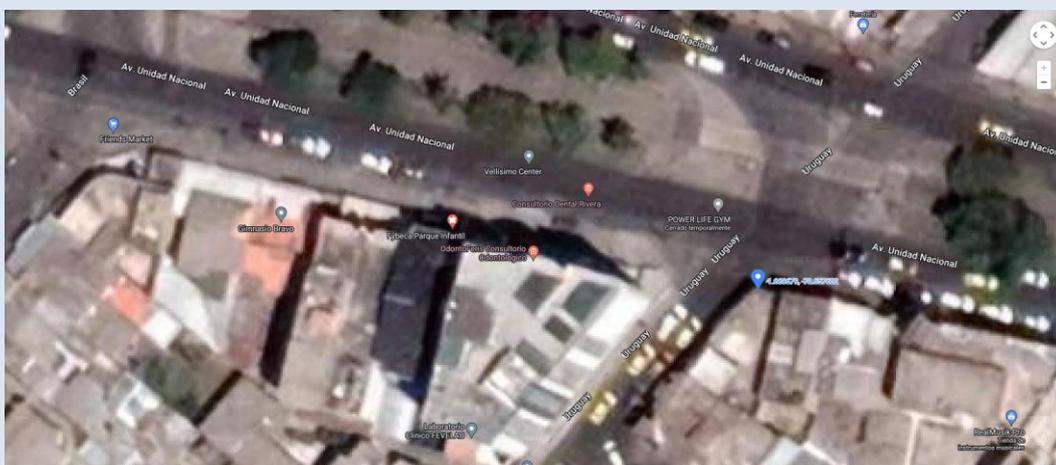
**Sucursal 2:** Avenida Edelverto Bonilla Oleas y C. Saigón



**Ilustración 5-4:** Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 2

Realizado por: Granizo, C, 2023.

**Sucursal 2:** Avenida Unidad Nacional y Uruguay



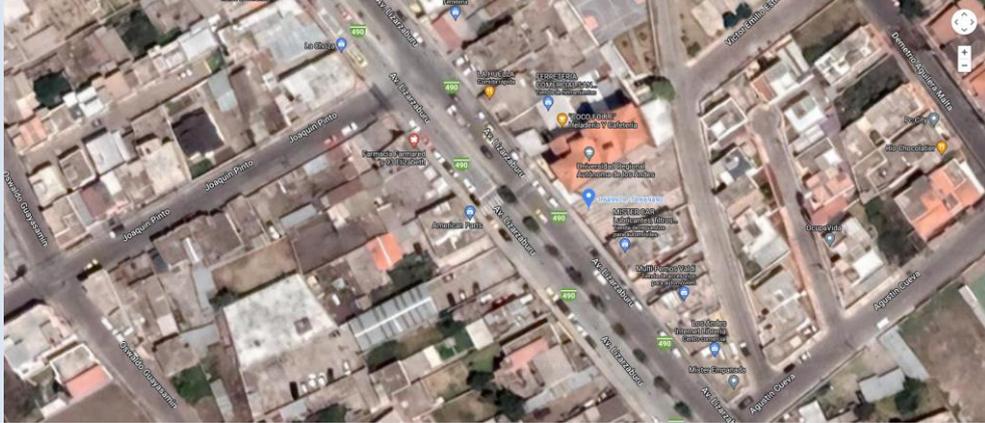
**Ilustración 5-5:** Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 3

Realizado por: Granizo, C, 2023

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

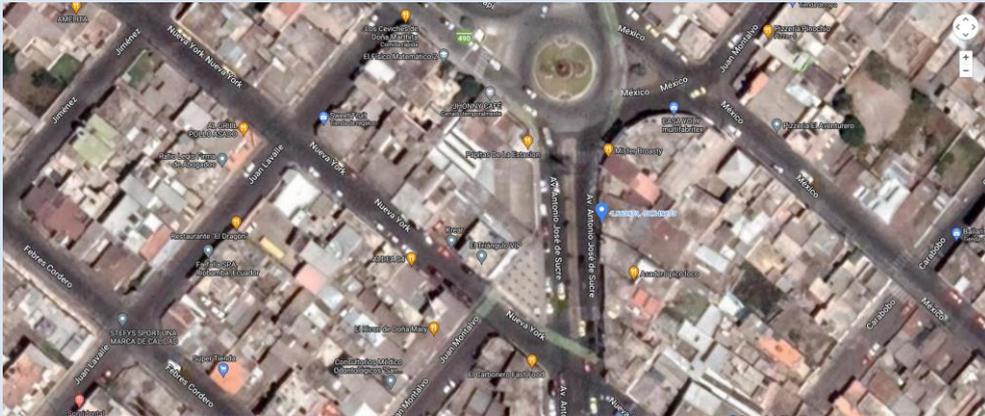
Realizado por: Granizo, C, 2023.

## Sucursal 4: Avenida Lizarzaburu y Joaquín Pinto



**Ilustración 5-6:** Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 4  
Realizado por: Granizo, C. 2023

## Sucursal 5: Avenida Antonio José de Sucre y Víctor Emilio estrada

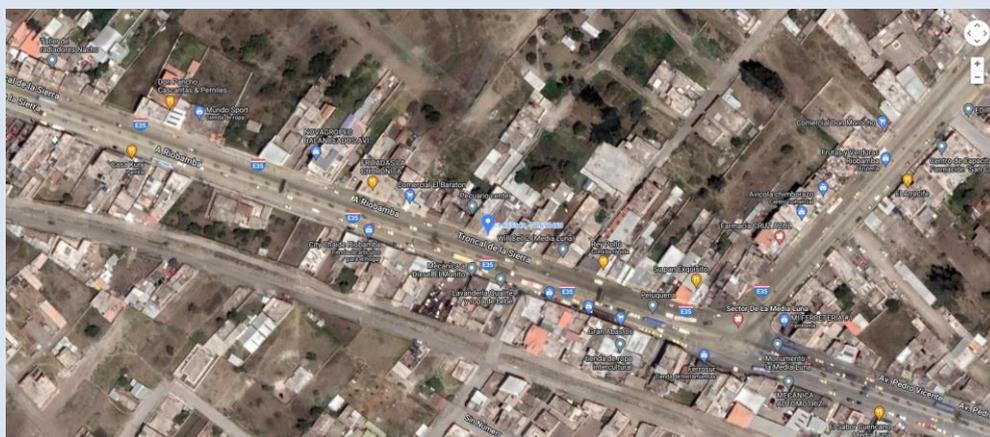


**Ilustración 5-7:** Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 5  
Realizado por: Granizo, C. 2023

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

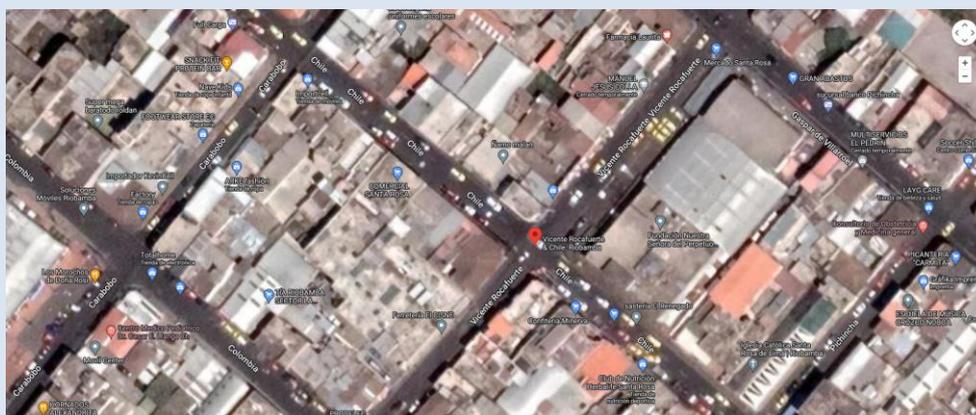
## Sucursal 6: Sector de la media luna



**Ilustración 5-8:** Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 6

Realizado por: Granizo Carlos, 2023

## Sucursal 7: Chile y Vicente Rocafructe



**Ilustración 5-9:** Micro localización de la Panadería Grani's Sucursal 7

Realizado por: Granizo Carlos, 2023

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.



## FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La panadería Grani's desde sus inicios se ha centrado en el crecimiento y consecución de objetivos de su empresa, sin embargo, no se ha formalizados los mismos. Por esta razón, el planteamiento de su misión, visión, objetivos y valores organizacionales ayudaría a encaminar a todos los involucrados de la empresa al cumplimiento de sus metas basados en sus principios fundamentales.

### MISIÓN

Estar al servicio de nuestros clientes y la sociedad con una variedad de productos de calidad, al alcance de todos. Acompañado de una atención cálida y oportuna. Comprometidos a su vez con la generación de fuentes de trabajo y desarrollo económico de la ciudad de Riobamba.

### VISIÓN

De aquí a 5 años ser líderes en el mercado de alimentos de panadería y pastelería, estandarizando nuestros productos y tecnificando nuestros procesos, mediante la creación de una planta de producción centralizada. Buscando la expansión a nuevas provincias.

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.



### OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Tener un mejor control del producto terminado
- Incrementar ventas
- Añadir una mayor variedad de productos
- Mantener capacitaciones constantes para el personal
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- Crecer de manera empresarial
- Apoyar al crecimiento personal de los colaboradores

### VALORES ORGANIZACIONALES

- Trabajo en equipo
- Respeto
- Responsabilidad
- Comunicación
- Solidaridad
- Lealtad

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

## 5.5. Organización

### 5.5.1. Estructura organizacional

#### 5.5.1.1. Simbología del organigrama

**Tabla 5-9:** Simbología del organigrama

NIVEL DE JERARQUIA	SIMBOLOGÍA	Descripción
Nivel Estratégico		
Nivel táctico		
Nivel operativo		
Apoyo		

Realizado por: Granizo, C. 2022.

### 5.5.2. Manuales administrativos

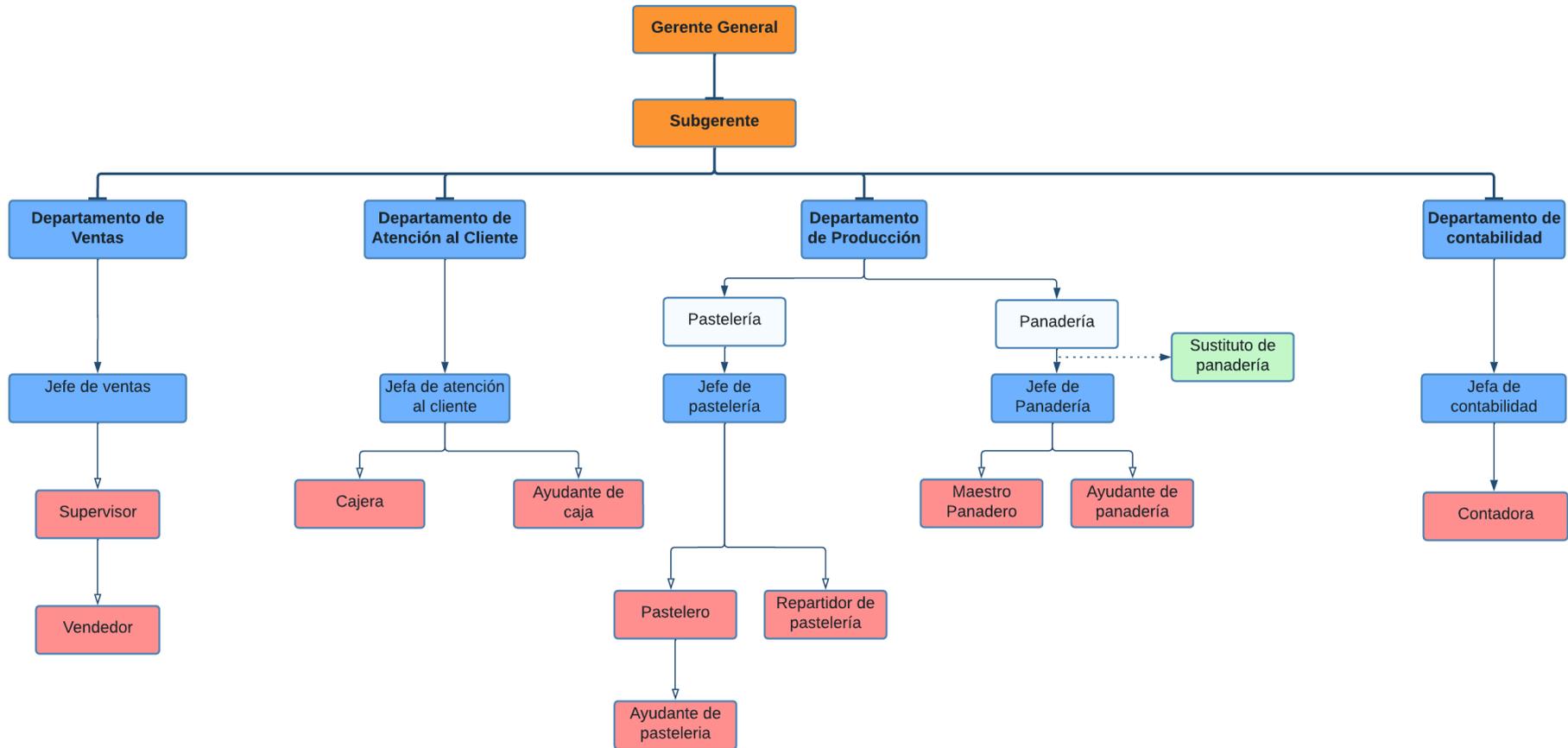
#### 5.5.2.1. Códigos de manuales administrativos

**Tabla 5-10:** Códigos de manuales

Nombre del manual	Código del manual	Versión del manual
Contexto de la organización	MH-PG01	Primera
Manual de funciones	MF-PG01	Primera
Manual de clasificación de puestos	MCP-PG01	Primera

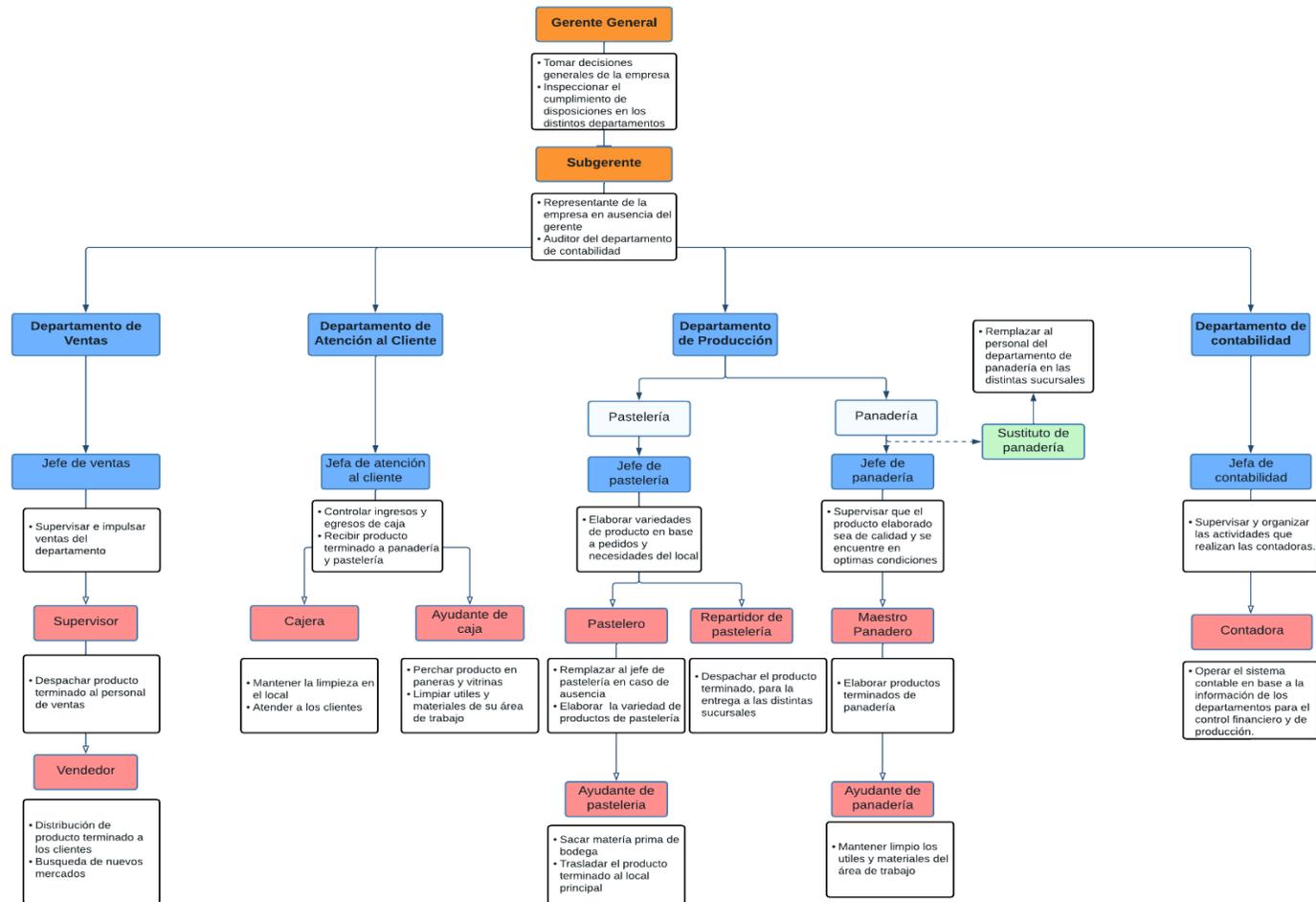
Realizado por: Granizo, C. 2022.

5.5.2.2. Organigrama de estructural



**Ilustración 5-10:** Propuesta de Organigrama Estructural de la Panadería Grani's  
 Realizado por: Granizo, C, 2022.

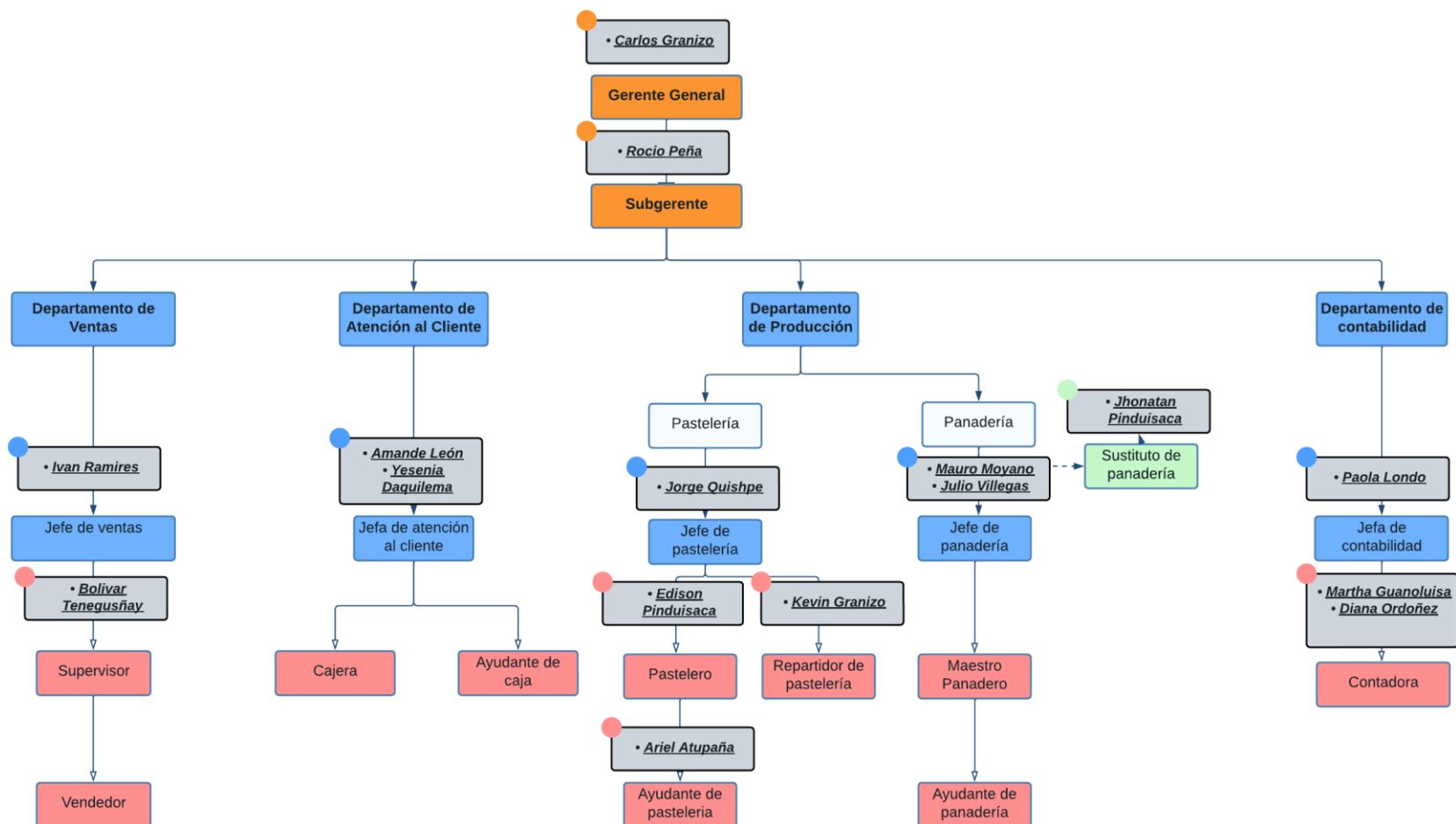
5.5.2.3. Organigrama funcional



**Ilustración 5-11:** Propuesta de Organigrama Funcional de la Panadería Grani's

Realizado por: Granizo, C. 2022.

5.5.2.4. Organigrama de posición de personal



**Ilustración 5-12:** Propuesta de Organigrama de Posición de personal de la Panadería Grani's

Realizado por: Granizo, C. 2022.

5.5.3. *Manual de funciones*

**Grani`s**

**PANADERÍA Y  
PASTELERÍA**

**Manual de  
funciones**

PRIMERA VERSIÓN 2023

**Tabla 5-11:** Manual de funciones cargo: Gerente general

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG01	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Gerente general	<b>Código de puesto:</b>	001
<b>Subordinados</b>	Todos	<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Jefe inmediato</b>	-		
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Representante legal de la empresa, tomar decisiones generales encaminadas para la consecución de los objetivos organizacionales, controlando la generalidad de las actividades de la empresa. Debe planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos.			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Capacidad para delegar funciones</li> <li>• Confianza</li> <li>• Gestión de conflictos</li> </ul>		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones generales de la empresa</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de las políticas que debe regirse la empresa</li> <li>• Convocar y dirigir reuniones junto a los jefes encargados de los distintos departamentos</li> <li>• Supervisar los procesos de elaboración de producto y la calidad del servicio en atención al cliente</li> <li>• Controlar y auditar a los distintos departamentos para verificar el cumplimiento de disposiciones y garantizar el buen funcionamiento de estos.</li> <li>• Interpretar los informes generados por el departamento de contabilidad y socializar en una reunión a todos los empleados.</li> <li>• Promover el buen clima laboral</li> <li>• Revisar y aprobar roles de pago de roles de pagos</li> <li>• Planificar las actividades y anuales de la panadería Grani's</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en administración de empresas</li> <li>• Licenciado en finanzas</li> <li>• Cursos afines de panadería y pastelería</li> <li>• Curso de procesos de producción</li> </ul>	5 años en puestos afines al área de alimentos.		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-12:** Manual de funciones cargo: Subgerente

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG02	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Subgerente	<b>Código de puesto:</b>	002
<b>Subordinados</b>	Todos los departamentos	<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general		
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Representante sustituto del gerente general, supervisar el cumplimiento de las actividades y funciones principales de la empresa, apoyando a la auditoría de los distintos departamentos, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, encargado en el control y auditoría de bodegas.</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Capacidad para delegar funciones</li> <li>• Confianza</li> <li>• Apropiado manejo de información</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituir al gerente general y apoyar el cumplimiento de sus funciones, en caso de ausencia.</li> <li>• Controlar las bodegas e inventarios de la empresa.</li> <li>• Auditar al departamento de contabilidad.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de las actividades de cada departamento.</li> <li>• Despachar materia prima, productos e implementos necesarios a los distintos departamentos</li> <li>• Realizar el informe mensual de los movimientos de bodega</li> <li>• Velar por el proceso de inducción del personal nuevo de la Panadería Grani's</li> <li>• Realizar el almacenamiento de inventarios, controlando los stocks mínimos de la materia prima y productos.</li> <li>• Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones del gerente general</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
Técnicos	Experiencia		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en administración de empresas</li> <li>• Licenciado en contabilidad</li> <li>• Cursos afines de panadería y pastelería</li> <li>• Curso de control de inventarios</li> </ul>	2 años en puestos afines al área de alimentos.		

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-13:** Manual de funciones cargo: Jefe de ventas

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG03	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Jefe de ventas	<b>Código de puesto:</b>	003
<b>Subordinados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor</li> <li>• Vendedor</li> </ul>	<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general		
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Encargado en la administración del departamento de ventas, supervisar el cumplimiento de funciones y actividades del personal, fomentando el compañerismo y la comunicación adecuada entre colaboradores. Apoyando al incremento de ventas y asegurando una atención de calidad y calidez.</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Capacidad para delegar funciones</li> <li>• Confianza</li> <li>• Negociación</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el departamento de ventas, velando por el cumplimiento de funciones y actividades del personal</li> <li>• Impulsar ventas de manera continua.</li> <li>• Crear de rutas para la entrega eficiente del producto</li> <li>• Verificar la satisfacción de los clientes</li> <li>• Levantar y actualizar de manera constante la cartera de clientes</li> <li>• Controlar la elaboración de pedidos de producción para los clientes</li> <li>• Verificar y controlar el estado de los vehículos</li> <li>• Establecer metas de ventas para el departamento y evaluar de manera constante los logros</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en gestión de transporte</li> <li>• Licenciado en administración de empresas</li> <li>• Cursos de logística</li> <li>• Cursos de ventas</li> </ul>	2 años en puestos afines al área de logística y/o ventas.		

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-14:** Manual de funciones cargo: Supervisor

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG04 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Supervisor	<b>Código de puesto:</b>	004
<b>Subordinados</b>	• Vendedor	<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de ventas		
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Encargado en controlar la producción y el despacho de producto terminado a los vendedores, controlando a su vez las unidades.			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Confianza</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> </ul>		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir el producto terminado al departamento de producción</li> <li>• Despachar las unidades de producto terminado a los vendedores, en base a los pedidos y clientes</li> <li>• Remplazar en caso de ausencia a los vendedores</li> <li>• Reclutar nuevos vendedores</li> <li>• Apoyar al análisis y creación de rutas junto al jefe de ventas</li> <li>• Evaluar el desempeño de los empleados en el departamento de ventas</li> <li>• Encargarse de la entrega de pedidos grandes de manera directa</li> <li>• Informar sobre novedades al jefe de ventas</li> <li>• Visitar a los clientes para medir su nivel de satisfacción</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en gestión de transporte</li> <li>• Licenciado en administración de empresas</li> <li>• Cursos de logística</li> <li>• Cursos de ventas</li> <li>• Curso de planificación estratégica</li> </ul>	2 años en puestos afines al área de logística y/o ventas.		

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-15:** Manual de funciones cargo: Vendedor

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG05 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Vendedor	<b>Código de puesto:</b>	005
<b>Subordinados</b>	• Vendedor	<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de ventas		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Distribuir el producto terminado a los distintos clientes, apoyando y fomentando la captación de nuevos clientes a fin de abastecer a un mayor mercado, garantizando el desarrollo constante de las ventas del departamento			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Confianza</li> <li>• Conocimiento del mercado</li> <li>• Aptitud de aprendizaje</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir el producto terminado a los distintos clientes de la panadería Grani's.</li> <li>• Captar nuevos clientes.</li> <li>• Conocer cada variedad de producto.</li> <li>• Depositar el dinero de cada jornada en la entidad financiera correspondiente.</li> <li>• Apoyar al levantamiento de la cartera de clientes.</li> <li>• Mantener limpio el vehículo, materiales y útiles de trabajo.</li> <li>• Realizar el mantenimiento respectivo del vehículo.</li> <li>• Mantenerse en las rutas asignadas por el jefe de ventas y gerente general, en caso de ser necesario solicitar la ampliación de ruta o comunicar el motivo de la salida de esta.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto.</li> </ul>			
REQUISITOS			
Técnicos		Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> <li>• Licencia tipo C</li> </ul>		1 año en puestos afines al área de logística y/o ventas.	

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-16:** Manual de funciones cargo: Jefa de atención al cliente

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG06	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Jefa de atención al cliente	<b>Código de puesto:</b>	006
<b>Subordinados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajera</li> <li>• Ayudante de caja</li> </ul>	<b>Departamento:</b>	Atención al cliente
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general		
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Garantiza el funcionamiento apropiado de los locales, controlando y supervisando el cumplimiento de las actividades de la cajera y ayudante de caja, velando por una atención de calidad y calidez para los clientes de la empresa, coordinando los pedidos para las distintas sucursales.</p>			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Capacidad de planificación</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y supervisar el cumplimiento de las actividades de sus compañeras de trabajo</li> <li>• Verificar y apoyar a la limpieza del local</li> <li>• Gestionar el corte y arqueos de caja asegurando que los montos coincidan</li> <li>• Cobrar y controlar ingresos y egresos de caja</li> <li>• Coordinar pedidos de productos con las demás sucursales</li> <li>• Enviar producto a las distintas sucursales en caso de hacer falta</li> <li>• Recibir el producto terminado al departamento de producción</li> <li>• Garantizar una atención de calidad para los clientes</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> <li>• Crear estrategias de ventas para atraer nuevos clientes</li> <li>• Atender a los clientes</li> <li>• Solicitar despachos, mediante un listado en base a los útiles y materiales necesarios.</li> <li>• Realizar pedidos de productos de panadería y pastelería</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
Técnicos		Experiencia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> <li>• Cursos de manejo de personal</li> <li>• Cursos afines a dirección de equipo</li> <li>• Manejo de arqueos de caja</li> </ul>		2 años en puestos afines al área de cobranza y caja	

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-17:** Manual de funciones cargo: Cajera

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG07	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Cajera	<b>Código de puesto:</b>	007
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Atención al cliente
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de atención al cliente		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Aportar al buen funcionamiento del local, brindado un servicio de calidad y calidez a los clientes, ayudando con el desempeño de las actividades operativas y limpieza de las distintas áreas de trabajo, útiles y materiales			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes</li> <li>• Remplazar a la jefa de atención al cliente en caso de ausencia</li> <li>• Perchar producto terminado en vitrinas y paneras</li> <li>• Mantener limpias las vitrinas y paneras</li> <li>• Mantener siempre producto fresco en exhibición</li> <li>• Limpiar el local tanto en su interior como exterior</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
Técnicos	Experiencia		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> </ul>	1 año en puestos afines al área de cobranza, caja y/o atención a los clientes		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-18:** Manual de funciones cargo: Ayudante de caja

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG08 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Ayudante de caja	<b>Código de puesto:</b>	008
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Atención al cliente
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de atención al cliente		
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Mantener el aseo e higiene del local, útiles y materiales del área de trabajo. Apoyando a la atención al cliente, empaquetado de producto.			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> </ul>		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes</li> <li>• Mantener limpio el local</li> <li>• Limpiar los útiles y materiales del departamento de atención al cliente</li> <li>• Sacar los útiles y materiales necesarios de bodega</li> <li>• Empacar el producto terminado</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> </ul>	1 año en puestos afines al área de cobranza, caja y/o atención al cliente		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-19:** Manual de funciones cargo: Jefe de pastelería

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG09	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Jefe de pastelería	<b>Código de puesto:</b>	009
<b>Subordinados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastelero</li> <li>• Ayudante de pastelería</li> <li>• Repartidor de pastelería</li> </ul>	<b>Departamento:</b>	Producción Pastelería
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Encargado de la elaboración de producto terminado de pastelería, verificando y coordinando la realización de pedidos tanto para clientes como para las distintas sucursales. Garantiza el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo a fin de apoyar al correcto funcionamiento del departamento			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Delegación</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el producto terminado de calidad en base a pedidos tanto para clientes como para las sucursales</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las actividades de sus compañeros de trabajo</li> <li>• Coordinar la elaboración de pedidos para clientes a fin de que lleguen con anticipación a su lugar de destino</li> <li>• Solicitar en base a una lista el despacho de materia prima y materiales necesarios</li> <li>• Supervisar y apoyar al aseo del área de trabajo</li> <li>• Cuidar la maquinaria, equipo y útiles del departamento de pastelería</li> <li>• Apoyar a la creación y desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Ingresar al sistema de control la materia prima utilizada en la jornada de trabajo</li> <li>• Verificar la calidad del producto terminado</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> <li>• Chef</li> <li>• Cursos de repostería</li> </ul>	1 año en puestos afines al área de pastelería o creación de alimentos		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-20:** Manual de funciones cargo: Pastelero



**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>Cargo:</b>	Pastelero	<b>Código de puesto:</b>	010
<b>Subordinados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudante de pastelería</li> </ul>	<b>Departamento:</b>	Producción Pastelería
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de pastelería		

**NATURALEZA DEL PUESTO**

Apoyo en la elaboración de producto terminado, sustituir al jefe de pastelería en caso de ausencia. Mantener la limpieza del área de trabajo y apoyando al despacho de producto terminado para la distribución a las distintas sucursales.

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Confianza</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Respeto</li> </ul>
----------------------	--

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Apoyar a la elaboración de producto terminado
- Sustituir al jefe de pastelería en caso de ausencia
- Coordinar con el Repartidor de pastelería el despacho de producto terminado para las distintas sucursales.
- Mantener la limpieza del área de trabajo
- Conocer las distintas fórmulas y cocciones de los productos
- Trasmistir sus conocimientos y métodos de elaboración
- Ordenar el área de trabajo para mantener un desempeño adecuado
- Sacar de bodega materia prima, útiles o productos necesarios
- Otras funciones afines al puesto

**REQUISITOS**

<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación superior</li> <li>Educación secundaria</li> <li>Chef</li> <li>Cursos de repostería</li> </ul>	1 año en puestos afines al área de pastelería o creación de alimentos

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-21:** Manual de funciones cargo: Ayudante de pastelería

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG11 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Ayudante de pastelería	<b>Código de puesto:</b>	011
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Producción Pastelería
<b>Jefe inmediato</b>	Pastelero		
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Mantener el área de trabajo en condiciones higiénicas, limpiando los útiles y material del departamento de pastelería, trasladando el producto al local principal a su vez que aprende sobre la elaboración de producto terminado			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> </ul>		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpios los útiles y materiales utilizados en el departamento de pastelería</li> <li>• Mantener limpia el área de trabajo</li> <li>• Apoyar a la elaboración de producto terminado</li> <li>• Sacar materia prima de bodega en base al listado</li> <li>• Trasladar tortas del departamento de pastelería al local principal</li> <li>• Comprar materiales necesarios que no se encuentren en stock</li> <li>• Sacar de bodega materia prima, útiles o productos necesarios</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesita experiencia previa</li> <li>• 1 año en puestos afines al área de pastelería o creación de alimentos</li> </ul>		

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-22:** Manual de funciones cargo: Repartidor de pastelería

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG12 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Repartidor de pastelería	<b>Código de puesto:</b>	012
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Producción Pastelería
<b>Jefe inmediato</b>	Pastelero		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Distribuir el producto terminado a las distintas sucursales, apoyando a la elaboración de este a fin de abastecerlos manera constante, para promover sus ventas.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Coordinación</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir el producto terminado de pastelería a las distintas sucursales</li> <li>• Apoyar a la elaboración de producto terminado en el departamento de pastelería</li> <li>• Despachar el producto terminado en base al pedido de las distintas sucursales</li> <li>• Mantener la calidad del producto al momento de distribuirlo</li> <li>• Mantener limpio el vehículo</li> <li>• Limpiar los útiles y materiales utilizados para la distribución del producto</li> <li>• Distribuir los pedidos de los clientes en casos de entregas a domicilio</li> <li>• Ingresar al sistema de control el producto enviado a las distintas sucursales.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> <li>• Licencia tipo B o C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en conducción de vehículos</li> </ul>		

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-23:** Manual de funciones cargo: Jefe de panadería

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG13	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Jefe de panadería	<b>Código de puesto:</b>	013
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Producción Panadería
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Controlar el cumplimiento y buen desempeño de las actividades de sus compañeros de trabajo, garantizando la realización de un producto de calidad y coordinando los pedidos para mantener satisfechos a los clientes, apoyando al buen funcionamiento del departamento.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Delegación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Coordinación</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el cumplimiento de las actividades y buen funcionamiento del departamento de panadería.</li> <li>• Verificar y producir el producto terminado en base a pedidos de la jefa de atención al cliente</li> <li>• Supervisar y apoyar al cuidado de la maquinaria, materiales, útiles e implementos de trabajo</li> <li>• Sacar masas en base a fórmulas, para el posterior formado del pan</li> <li>• Pesar las masas en base a las formulas</li> <li>• Elaborar el producto terminado</li> <li>• Controlar el aseo del área de trabajo</li> <li>• Crear e impulsar nuevas fórmulas para el desarrollo de nuevo producto</li> <li>• Verificar y garantizar la calidad del producto terminado</li> <li>• Ingresar el material utilizado y las unidades de producto terminado al sistema de control</li> <li>• Solicitar en base a un listado despacho de materia prima, productos y útiles necesarios.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef</li> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> <li>• Cursos de panadería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 1 año en puestos afines al desarrollo de alimentos.</li> </ul>		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-24:** Manual de funciones cargo: Maestro Panadero

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG14	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Maestro Panadero	<b>Código de puesto:</b>	014
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Producción Panadería
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de panadería		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Elaborar el producto terminado, remplazar la jefe de panadería en caso de ausencia, apoyando al buen funcionamiento del departamento de panadería			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Coordinación</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a la elaboración del producto terminado</li> <li>• Remplazar al jefe de panadería en caso de ausencia</li> <li>• Formar la masa</li> <li>• Hornear el producto</li> <li>• Controlar el proceso de leudado del pan</li> <li>• Apoyar a la limpieza del área de trabajo</li> <li>• Almacenar el producto formado en los frigoríficos</li> <li>• Sacar de bodega materia prima, útiles o productos necesarios</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef</li> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> <li>• Cursos de panadería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de 1 año en puestos afines al desarrollo de alimentos.</li> </ul>		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-25:** Manual de funciones cargo: Ayudante de panadería

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG15 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Ayudante de panadería	<b>Código de puesto:</b>	015
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Producción Panadería
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de panadería		
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Limpiar de manera constante el área de trabajo, los útiles y materiales utilizados para la elaboración del producto terminado, aprendiendo las labores del maestro panadero para su futura formación, apoyando a los distintos procesos y procedimientos del departamento			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Coordinación</li> </ul>		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpia el área de trabajo de manera constante</li> <li>• Limpiar los útiles y materiales utilizados para la elaboración del producto terminado</li> <li>• Apoyar a la elaboración de producto terminado</li> <li>• Aprender de forma constante las labores del maestro panadero</li> <li>• Sacar la materia prima, útiles o productos necesarios</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> <li>• Cursos de panadería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesita experiencia previa</li> </ul>		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-26:** Manual de funciones cargo: Sustituto de panadería

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG16 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Cargo:</b>	Sustituto de panadería	<b>Código de puesto:</b>	016
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Producción Panadería
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general		
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Mantener el orden y el cumplimiento de actividades en caso de la ausencia de personal del departamento de panadería, apoyando a la elaboración de producto terminado			
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Coordinación</li> </ul>		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustituir al personal del departamento de panadería en caso de ausencia.</li> <li>• Verificar y producir el producto terminado en base a pedidos de la jefa de atención al cliente</li> <li>• Sacar masas en base a fórmulas, para el posterior formado del pan</li> <li>• Pesar las masas en base a las formulas</li> <li>• Elaborar el producto terminado</li> <li>• Apoyar a la limpieza del área de trabajo</li> <li>• Verificar y garantizar la calidad del producto terminado</li> <li>• Ingresar el material utilizado y las unidades de producto terminado al sistema de control</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
<b>REQUISITOS</b>			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef</li> <li>• Educación superior</li> <li>• Educación secundaria</li> <li>• Cursos de panadería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año en puestos afines al área de alimentos</li> </ul>		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-27:** Manual de funciones cargo: Jefa de contabilidad

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG17	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Jefa de contabilidad	<b>Código de puesto:</b>	017
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Contabilidad
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Levar el control contable, financiero y de producción de la panadería Grani's, garantizando el cumplimiento de las actividades de sus compañeras de trabajo, actualizando y sugiriendo nuevos sistemas de control y mejoras para los procesos y procedimientos de la empresa.			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Delegación</li> <li>• Organización</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Planificación</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las actividades mensuales de las contadoras</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de las actividades de sus compañeras de trabajo</li> <li>• Coordinar y supervisar las registraciones contables y tributarias de la empresa</li> <li>• Participar en las reuniones administrativas de la empresa</li> <li>• Crear informes mensuales en base a información contable, financiera y de producción a fin de presentar los resultados de la Panadería Grani's</li> <li>• Controlar el ámbito financiero y productivo de los distintos departamentos</li> <li>• Colaborar con el gerente y subgerente en el establecimiento y coordinación de procedimientos de control interno.</li> <li>• Apoyar a la gestión financiera</li> <li>• Coordinar el pago a proveedores</li> <li>• Informar sobre novedades contables al gerente general</li> <li>• Llevar el control financiero, contable y de producción de las distintas sucursales.</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
Técnicos	Experiencia		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciada en contabilidad</li> <li>• Licenciada en administración de empresa</li> <li>• Manejo de programas contables</li> <li>• Dominio de herramientas informáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años en puestos afines al área contable</li> </ul>		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-28:** Manual de funciones cargo: Contadora

MANUAL DE FUNCIONES DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MF-PG18 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b>	Contadora	<b>Código de puesto:</b>	018
<b>Subordinados</b>	-	<b>Departamento:</b>	Contabilidad
<b>Jefe inmediato</b>	Jefa de contabilidad		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Apoyar al control financiero, contable y de producción de la empresa, garantizando el control de los distintos departamentos y sucursales de la panadería Grani's			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
Competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Planificación</li> </ul>		
FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar conciliaciones bancarias</li> <li>• Controlar el producto terminado en relación con la materia prima utilizada</li> <li>• Apoyar al control financiero y contable de los distintos departamentos</li> <li>• Apoyar a la realización de informes mensuales a la jefa de contabilidad</li> <li>• Generar los cheques para el pago de nómina</li> <li>• Actualizar los inventarios</li> <li>• Digitalizar información</li> <li>• Generar documentos legales de la empresa</li> <li>• Mantener actualizada la información de los empleados</li> <li>• Apoyar al control de proveedores</li> <li>• Otras funciones afines al puesto</li> </ul>			
REQUISITOS			
<b>Técnicos</b>	<b>Experiencia</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciada en contabilidad</li> <li>• Licenciada en administración de empresa</li> <li>• Manejo de programas contables</li> <li>• Dominio de herramientas informáticas</li> <li>• Manejo de Excel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años en puestos afines al área contable</li> </ul>		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

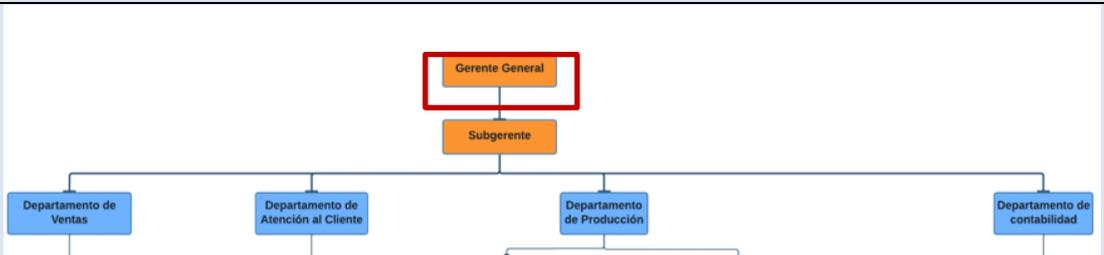
**Grani`s**

**PANADERÍA Y  
PASTELERÍA**

**Manual de  
clasificación  
de puestos**

PRIMERA VERSIÓN 2023

**Tabla 5-29:** Manual de clasificación de puestos cargo: Gerente general

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG01 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Código del puesto:</b>	GP01	<b>Nivel jerárquico:</b>	Estratégico
<b>Puesto:</b>	Gerente general	<b>N.º plaza:</b>	1
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Representante legal de la empresa, tomar decisiones generales encaminadas para la consecución de los objetivos organizacionales, controlando la generalidad de las actividades de la empresa. Debe planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos.			
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>			
			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>Supervisión:</b>	Verifica el funcionamiento de todos los departamentos		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	Subgerente	<b>1</b>	
	Departamento de ventas	<b>9</b>	
	Departamento de atención al cliente	<b>17</b>	
	Departamento de producción	<b>21</b>	
Departamento de contabilidad	<b>3</b>		
<b>Información:</b>	Manejo de información delicada y confidencial para la toma de decisiones empresariales		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Educación:</b>	Licenciatura en administración de empresas, Sector de alimentos		
<b>Experiencia:</b>	5 años en puestos afines al área de alimentos		
<b>Autonomía del puesto</b>	Alto nivel de autonomía		
<b>ESFUERZO</b>			
<b>Físico:</b>	Trabajo ligero que requiere de delegación y supervisión		
<b>Mental:</b>	Alta concentración mental e inteligencia emocional		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>Riesgo físico:</b>	No cuenta con riesgos considerables, excepto al supervisar el área de producción puede presentar lesiones medias/graves		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo alto debido a la saturación de trabajo en temporadas altas, coordinación, planificación y toma de decisiones de forma constante.		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

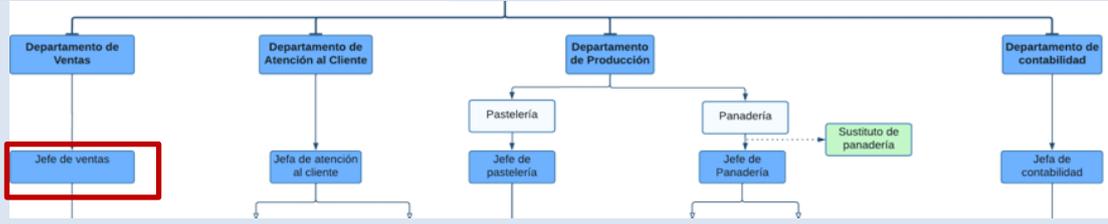
**Tabla 5-30:** Manual de clasificación de puestos cargo: Subgerente

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG02 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP02	<b>Nivel jerárquico:</b>	Estratégico
<b>Puesto:</b>	Subgerente	<b>N.º plaza:</b>	1
NATURALEZA DEL PUESTO			
Representate sustituto del gerente general, supervisar el cumplimiento de las actividades y funciones principales de la empresa, apoyando a la auditoría de los distintos departamentos, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, encargado en el control y auditoría de bodegas.			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	Reemplazar al gerente general en caso de ausencia. Verifica el funcionamiento de todos los departamentos.		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	Departamento de ventas	<b>9</b>	
	Departamento de atención al cliente	<b>17</b>	
	Departamento de producción	<b>21</b>	
Departamento de contabilidad	<b>3</b>		
<b>Información:</b>	Manejo de información financiera y contable delicada y confidencial para la toma de decisiones empresariales y auditoría de departamentos		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Licenciatura en administración de empresas, Sector de alimentos		
<b>Experiencia:</b>	5 años en puestos afines al área estratégica directiva		
<b>Autonomía del puesto</b>	Alto nivel de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Trabajo ligero que requiere de delegación supervisión y auditoría		
<b>Mental:</b>	Alta concentración mental		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	No cuenta con riesgos considerables, excepto al supervisar el área de producción puede presentar lesiones medias/graves		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo alto debido a la saturación de trabajo, coordinación, planificación, auditoría y remplazo de actividades gerenciales		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

Tabla 5-31: Manual de clasificación de puestos cargo: Jefe de ventas

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG03 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP03	<b>Nivel jerárquico:</b>	Táctico
<b>Puesto:</b>	Jefe de ventas	<b>N.º plaza:</b>	1
NATURALEZA DEL PUESTO			
Encargado en la administración del departamento de ventas, supervisar el cumplimiento de funciones y actividades del personal, fomentando el compañerismo y la comunicación adecuada entre colaboradores. Apoyando al incremento de ventas y asegurando una atención de calidad y calidez.			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	Supervisa, planifica y dirige a los trabajadores del departamento de ventas		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	Supervisor	1	
	Vendedor	7	
<b>Información:</b>	Información confidencial para liderar el departamento de ventas, mediante informes de ventas y la cartera de clientes		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Gestión de transporte, Puestos afines a la distribución de alimentos		
<b>Experiencia:</b>	2 años en puestos afines al área de gestión y logística		
<b>Autonomía del puesto</b>	Medio nivel de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Trabajo ligero que requiere de delegación supervisión y control		
<b>Mental:</b>	Alta capacidad mental para formular estrategias de ventas y mejorar sus procesos, formando y motivando al personal		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	No cuenta con riesgos considerables		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo alto, debido al manejo constante de información y control de actividades		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

Tabla 5-32: Manual de clasificación de puestos cargo: Supervisor

**MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA  
PANADERÍA GRANI'S**

Código: MCP-PG04  
Versión: Primera  
Fecha: 02/02/2023



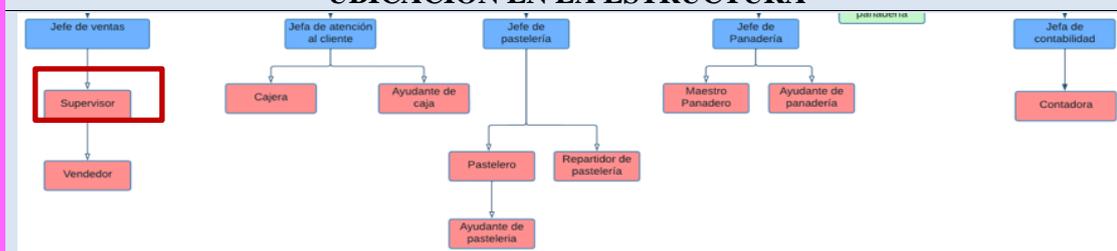
**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>Código del puesto:</b>	GP04	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Supervisor	<b>N.º plaza:</b>	1

**NATURALEZA DEL PUESTO**

Encargado en controlar la producción y el despacho de producto terminado a los vendedores, controlando a su vez las unidades.

**UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA**



**RESPONSABILIDAD**

<b>Supervisión:</b>	Verifica la calidad del producto, supervisa y asegura el despacho de producto terminado para los vendedores	
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>
	Vendedor	7
<b>Información:</b>	Manejo de información pública para el departamento de ventas ya que se trata del producto terminado	

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Educación:</b>	Ingeniero en alimentos, cursos de logística
<b>Experiencia:</b>	2 años en puestos afines al área de alimentos y control de calidad de productos
<b>Autonomía del puesto</b>	Medio nivel de autonomía

**ESFUERZO**

<b>Físico:</b>	Trabajo físico medio, debido a que sustituye a los vendedores en caso de ausencia y apoya a la realización de ventas y obtención de nuevos clientes
<b>Mental:</b>	Capacidad mental media, ya que debe mantener comunicación frecuente con los clientes y contar con inteligencia emocional para su trato adecuado

**CONDICIONES DE TRABAJO**

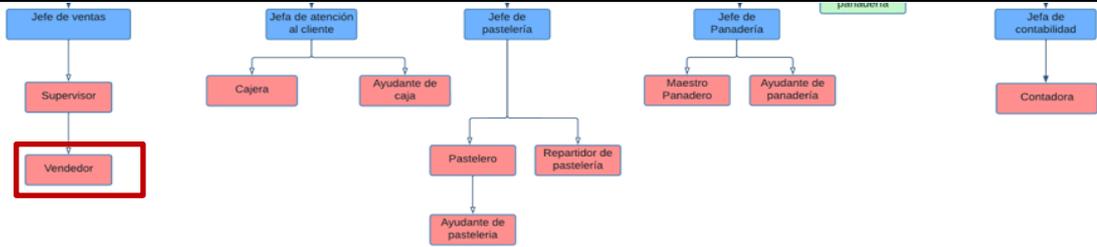
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo medio, ya que maneja implementos de producción (latas, coches, etc.) pueden generar cortes, melladuras, raspones. Manejo de vehículos, propenso a accidentes de tránsito.
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental bajo, no maneja información considerable, tiene que lidiar con los clientes

**Elaborado por:** Carlos Granizo

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

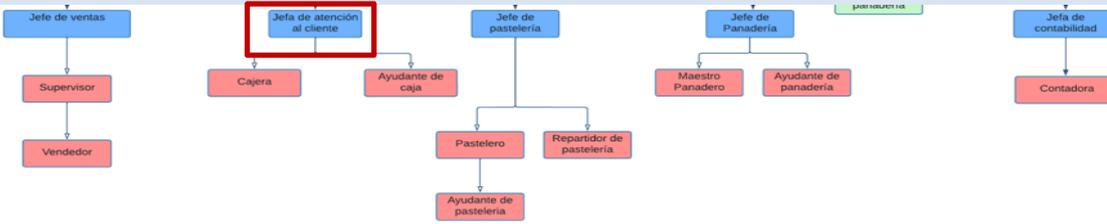
**Tabla 5-33:** Manual de clasificación de puestos cargo: Vendedor

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG05	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP05	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Vendedor	<b>N.º plaza:</b>	7
NATURALEZA DEL PUESTO			
Distribuir el producto terminado a los distintos clientes, apoyando y fomentando la captación de nuevos clientes a fin de abastecer a un mayor mercado, garantizando el desarrollo constante de las ventas del departamento			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	-	-	
<b>Información:</b>	Manejo de información delicada dado que conocen la cartera de clientes, en caso de compartirla con la competencia puede acarrear serios problemas		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	De tercer nivel, secundaria, Licencia tipo C		
<b>Experiencia:</b>	1 año en puestos afines al área de ventas y distribución		
<b>Autonomía del puesto</b>	Bajo nivel de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Trabajo físico alto, debido a que deben mantenerse recorriendo la ciudad a fin de distribuir producto y captar nuevos clientes		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental media, ya que debe mantener comunicación frecuente con los clientes		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo medio, ya que maneja implementos de producción (latas, coches, etc.) pueden generar cortes, melladuras, raspones. Manejo de vehículos de manera constante, propenso a accidentes de tránsito.		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental bajo, no maneja información considerable, tiene que lidiar con los clientes		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-34:** Manual de clasificación de puestos cargo: Jefa de atención al cliente

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG06 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Código del puesto:</b>	GP06	<b>Nivel jerárquico:</b>	Táctico
<b>Puesto:</b>	Jefa de atención al cliente	<b>N.º plaza:</b>	1
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Garantiza el funcionamiento apropiado de los locales, controlando y supervisando el cumplimiento de las actividades de la cajera y ayudante de caja, velando por una atención de calidad y calidez para los clientes de la empresa, coordinando los pedidos para las distintas sucursales.			
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>			
			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>Supervisión:</b>	Supervisa a todos los involucrados del departamento de atención al cliente, coordinando de manera constante con las distintas sucursales		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	Cajera	<b>12</b>	
	Ayudante de caja	<b>3</b>	
<b>Información:</b>	Manejo de información delicada, en el ámbito financiero y de control		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Educación:</b>	Licenciada en contabilidad, Educación secundaria, cursos a arqueos de caja		
<b>Experiencia:</b>	2 años en puestos afines al área de cobranza y caja		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel medio de autonomía		
<b>ESFUERZO</b>			
<b>Físico:</b>	Trabajo físico alto, ya que debe mantenerse constantemente atendiendo clientes y verificando el abastecimiento y perchado del producto		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental alta, dada la relación directa con los clientes, y supervisión y control de actividades de los subordinados		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo bajo, dado que no manejan implementos y útiles propensos a accidentes.		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental medio, debido a la carga de información y trabajo bajo presión en horas pico.		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-35:** Manual de clasificación de puestos cargo: Cajera

**MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA  
PANADERÍA GRANI'S**

Código: MCP-  
PG07

Versión: Primera

Fecha:  
02/02/2023



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>Código del puesto:</b>	GP07	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Cajera	<b>N.º plaza:</b>	12

**NATURALEZA DEL PUESTO**

Aportar al buen funcionamiento del local, brindando un servicio de calidad y calidez a los clientes, ayudando con el desempeño de las actividades operativas y limpieza de las distintas áreas de trabajo, útiles y materiales

**UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA**



**RESPONSABILIDAD**

<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto	
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	
<b>Información:</b>		<b>N.º plaza:</b>
	Manejo de información pública, en especial sobre el conocimiento técnico del producto terminado para la venta a los clientes	

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Educación:</b>	1 año en puestos afines al área de cobranza, caja y/o atención a los clientes
<b>Experiencia:</b>	Sin experiencia previa o 1 año en puestos afines al área de cobranza, caja y/o atención al cliente
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía

**ESFUERZO**

<b>Físico:</b>	Trabajo físico alto ya que mantiene constante atención a los clientes, perchado de productos de manera contante en vitrinas y panera, manteniendo a su vez la limpieza de su área de trabajo
<b>Mental:</b>	Capacidad mental alta, dada la relación directa con los clientes y trabajo bajo presión

**CONDICIONES DE TRABAJO**

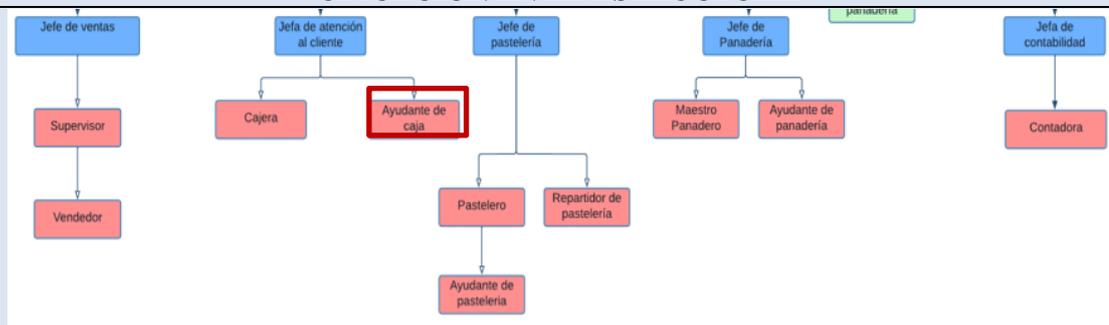
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo bajo, dado que no manejan implementos y útiles propensos a accidentes.
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental medio, debido a la carga de información y trabajo bajo presión en horas pico.

**Elaborado por:** Carlos Granizo

**Fuente:** Panadería GRANI'S, 2023.

**Realizado por:** Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-36:** Manual de clasificación de puestos cargo: Ayudante de caja

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG08 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Código del puesto:</b>	GP08	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Ayudante de caja	<b>N.º plaza:</b>	3
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Mantener el aseo e higiene del local, útiles y materiales del área de trabajo. Apoyando a la atención al cliente, empaquetado de producto.			
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>			
			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	-	-	
<b>Información:</b>	Manejo de información pública, en especial sobre el conocimiento técnico del producto terminado para la venta a los clientes		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Educación:</b>	Educación secundaria, cursos afines a atención al cliente		
<b>Experiencia:</b>	Sin experiencia previa o 1 año en puestos afines al área de cobranza, caja y/o atención al cliente		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía		
<b>ESFUERZO</b>			
<b>Físico:</b>	Trabajo físico medio ya que mantiene la constante limpieza del área de trabajo, apoyando al desempeño de las actividades de la cajera		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental media, ya que se mantiene aprendiendo, relación con los clientes y trabajo bajo presión		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo bajo, dado que no manejan implementos y útiles propensos a accidentes.		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental bajo, no tiene carga de información significativa		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

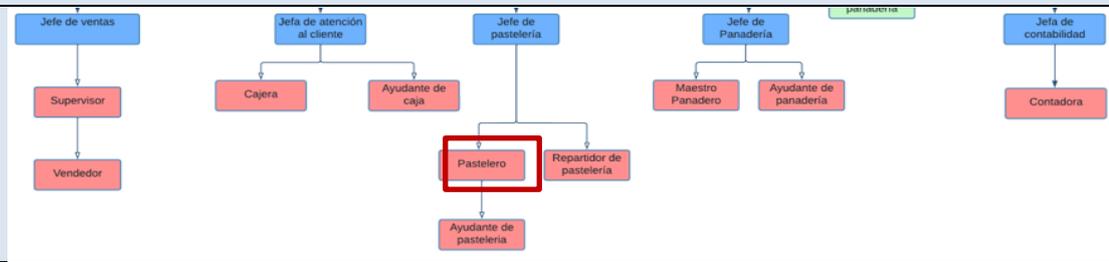
5.5.3.1. Manual de clasificación de puestos

**Tabla 5-37:** Manual de clasificación de puestos cargo: Jefe de pastelería

<b>MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S</b>		Código: MCP-PG09 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>Código del puesto:</b>	GP09	<b>Nivel jerárquico:</b>	Táctico
<b>Puesto:</b>	Jefe de pastelería	<b>N.º plaza:</b>	1
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Encargado de la elaboración de producto terminado de pastelería, verificando y coordinando la realización de pedidos tanto para clientes como para las distintas sucursales. Garantiza el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo a fin de apoyar al correcto funcionamiento del departamento			
<b>UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA</b>			
			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>Supervisión:</b>	Supervisa a todos los involucrados del departamento de pastelería		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	Pastelero	1	
	Ayudante de pastelería	1	
<b>Información:</b>	Manejo de información delicada, debido que conoce las formular y procesos de producción		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>Educación:</b>	Chef, educación superior, educación secundaria		
<b>Experiencia:</b>	1 año en puestos afines al área de pastelería o creación de alimentos		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel medio de autonomía		
<b>ESFUERZO</b>			
<b>Físico:</b>	Trabajo alto, ya que se encarga de la producción constante de producto terminado de pastelería, supervisión del personal del departamento de pastelería		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental alta, dado que debe coordinar el departamento de atención al cliente los requerimientos de pedidos		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo alto, dado que maneja maquinaria, útiles y materiales con alto riesgo de lesiones graves (cortes, fracturas, etc.)		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental medio, tiene una carga considerable de información y debe mantener constante coordinación con sus subordinados.		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Realizado por: Granizo, C. 2023.

**Tabla 5-38:** Manual de clasificación de puestos cargo: Pastelero

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG10	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP10	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Pastelero	<b>N.º plaza:</b>	1
NATURALEZA DEL PUESTO			
Apoyo en la elaboración de producto terminado, sustituir al jefe de pastelería en caso de ausencia. Mantener la limpieza del área de trabajo y apoyando al despacho de producto terminado para la distribución a las distintas sucursales.			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	Supervisa al ayudante de pastelería		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>		<b>N.º plaza:</b>
	Ayudante de pastelería		1
<b>Información:</b>	Manejo de información delicada, debido que conoce las formular y procesos de producción		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Chef, educación superior, educación secundaria		
<b>Experiencia:</b>	1 año en puestos afines al área de pastelería o creación de alimentos		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Trabajo alto, ya que se encarga del apoyo a la producción constante de producto terminado de pastelería		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental media, ya que se sostiene a las órdenes del jefe de pastelería		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo alto, dado que maneja maquinaria, útiles y materiales con alto riesgo de lesiones graves (cortes, fracturas, etc.)		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental bajo, se limita a la producción del producto terminado de pastelería en apoyo del jefe de pastelería		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

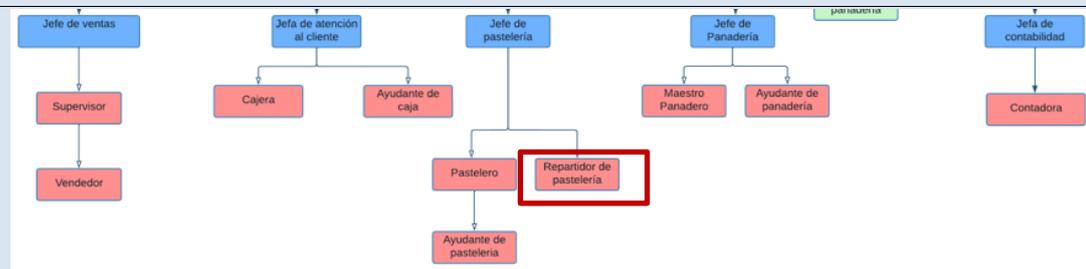
**Tabla 5-39:** Manual de clasificación de puestos cargo: Ayudante de pastelería

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG11	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP11	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Ayudante de pastelería	<b>N.º plaza:</b>	1
NATURALEZA DEL PUESTO			
Mantener el área de trabajo en condiciones higiénicas, limpiando los útiles y material del departamento de pastelería, trasladando el producto al local principal a su vez que aprende sobre la elaboración de producto terminado			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	-	-	
<b>Información:</b>	Manejo de información pública que no repercute en las operaciones de la empresa		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Educación superior, Educación secundaria		
<b>Experiencia:</b>	No necesita experiencia previa		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Trabajo medio, se encarga de mantener limpia el área de trabajo y aprender las labores del pastelero		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental baja, ya que se sostiene a las órdenes del jefe de pastelería y no interviene en procesos de producción de forma constante		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo alto, dado que maneja maquinaria, útiles y materiales con alto riesgo de lesiones graves (cortes, fracturas, etc.)		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental bajo, se limita a la limpieza del área de trabajo y apoya de actividades del pastelero		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

Tabla 5-40: Manual de clasificación de puestos cargo: Repartidor de pastelería

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG12 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP12	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Repartidor de pastelería	<b>N.º plaza:</b>	1
NATURALEZA DEL PUESTO			
Distribuir el producto terminado a las distintas sucursales, apoyando a la elaboración de este a fin de abastecerlos manera constante, para promover sus ventas.			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	-	-	
<b>Información:</b>	Manejo de información pública que no repercute en las operaciones de la empresa		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Educación superior, Educación secundaria, Licencia tipo B o C		
<b>Experiencia:</b>	Experiencia en conducción de vehículos		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Trabajo medio, se encarga de la coordinación y llegada de pedidos con sucursales y clientes		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental media, ya que tiene relación directa con clientes y debe mantener el despacho de producto terminado de forma efectiva.		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo medio, dado se mantiene en el vehículo, propenso a accidentes de tránsito		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental bajo, se limita a la entrega de producto		
<b>Elaborado por:</b>	Carlos Granizo		

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

Tabla 5-41: Manual de clasificación de puestos cargo: Jefe de panadería

**MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA  
PANADERÍA GRANI'S**

Código: MCP-PG13  
Versión: Primera  
Fecha: 02/02/2023



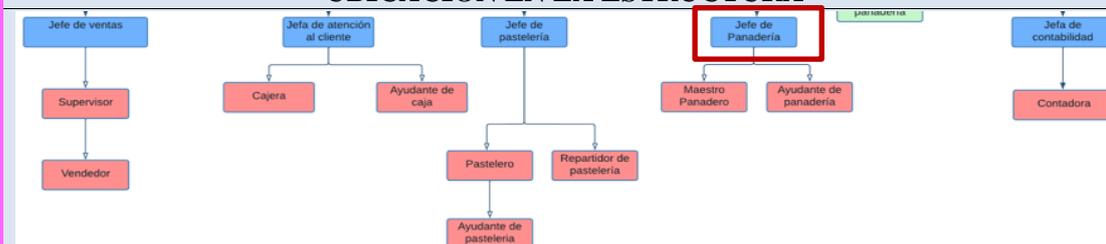
**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>Código del puesto:</b>	GP13	<b>Nivel jerárquico:</b>	Táctico
<b>Puesto:</b>	Jefe de panadería	<b>N.º plaza:</b>	4

**NATURALEZA DEL PUESTO**

Controlar el cumplimiento y buen desempeño de las actividades de sus compañeros de trabajo, garantizando la realización de un producto de calidad y coordinando los pedidos para mantener satisfechos a los clientes, apoyando al buen funcionamiento del departamento.

**UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA**



**RESPONSABILIDAD**

<b>Supervisión:</b>	Supervisa a todos los involucrados en el departamento de panadería	
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>
	Maestro panadero	<b>12</b>
	Ayudante de panadería	<b>2</b>
<b>Información:</b>	Manejo de información confidencial como formulas y procesos de producción se deben mantener reservados para el departamento de panadería	

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Educación:</b>	Chef, Educación superior, Educación secundaria, Cursos de panadería
<b>Experiencia:</b>	Experiencia de 1 año en puestos afines al desarrollo de alimentos.
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel medio de autonomía

**ESFUERZO**

<b>Físico:</b>	Alto, debe elaborar el producto terminado y supervisar de manera constante el cumplimiento de las actividades del departamento
<b>Mental:</b>	Capacidad mental media, ya que no maneja información considerable, pero debe mantenerse coordinando actividades

**CONDICIONES DE TRABAJO**

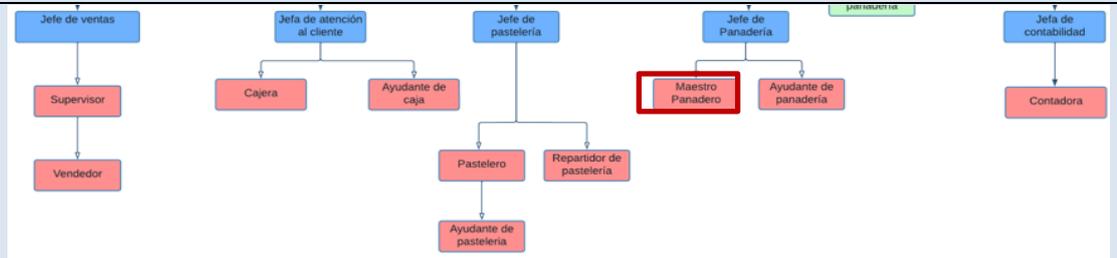
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo alto, dado que maneja maquinaria, útiles y materiales con alto riesgo de lesiones graves (cortes, fracturas, etc.)
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental medio, debe coordinar los pedidos de clientes y con la sucursal principal, debe mantener constante coordinación con sus subordinados.

**Elaborado por:** Carlos Granizo

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

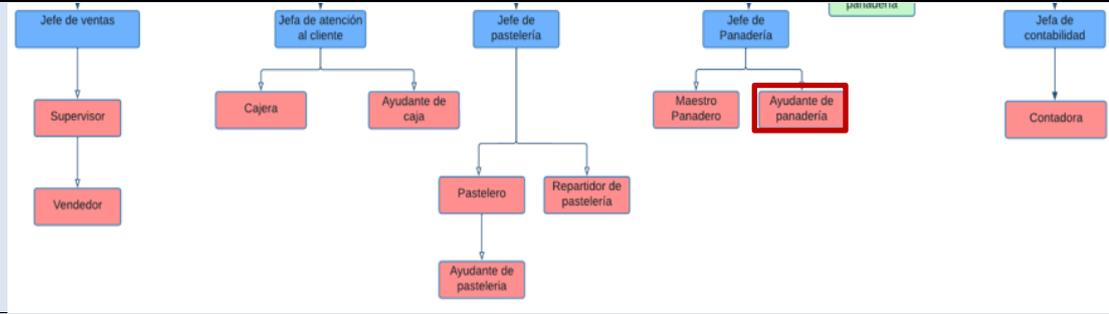
**Tabla 5-42:** Manual de clasificación de puestos cargo: Maestro panadero

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG14	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP14	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Maestro panadero	<b>N.º plaza:</b>	12
NATURALEZA DEL PUESTO			
Elaborar el producto terminado, remplazar la jefe de panadería en caso de ausencia, apoyando al buen funcionamiento del departamento de panadería			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>		<b>N.º plaza:</b>
	-		-
<b>Información:</b>	Manejo de información confidencial como formulas y procesos de producción se deben mantener reservados para el departamento de panadería		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Chef, Educación superior, Educación secundaria, Cursos de panadería		
<b>Experiencia:</b>	Experiencia de 1 año en puestos afines al desarrollo de alimentos.		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Alto, debe elaborar el producto terminado y apoyar a la limpieza del área de trabajo		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental baja, la naturaleza del puesto no requiere considerable esfuerzo mental		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo alto, dado que maneja maquinaria, útiles y materiales con alto riesgo de lesiones graves (cortes, fracturas, etc.)		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental bajo, no interviene en procesos de planificación y coordinación		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

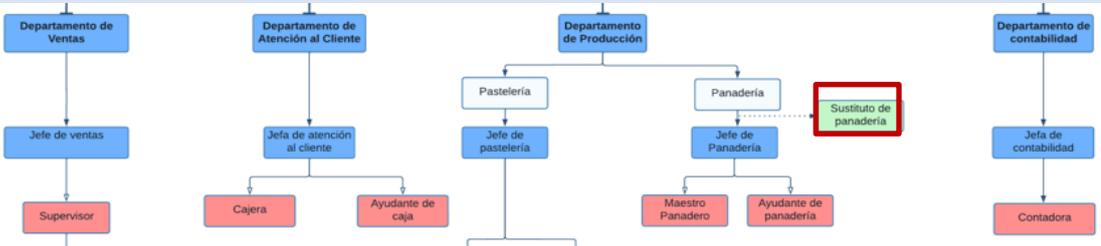
Tabla 5-43: Manual de clasificación de puestos cargo: Ayudante de panadería

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG15	
		Versión: Primera	
		Fecha: 02/02/2023	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP15	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Ayudante de panadería	<b>N.º plaza:</b>	2
NATURALEZA DEL PUESTO			
Limpiar de manera constante el área de trabajo, los útiles y materiales utilizados para la elaboración del producto terminado, aprendiendo las labores del maestro panadero para su futura formación, apoyando a los distintos procesos y procedimientos del departamento			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>		<b>N.º plaza:</b>
	-		-
<b>Información:</b>	Manejo de información pública, centrada al área de limpieza no repercute en la confidencialidad de la empresa		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Educación superior, Educación secundaria, Cursos de panadería		
<b>Experiencia:</b>	No necesita experiencia previa		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Medio, deben mantener los útiles, materiales y el área de trabajo limpios.		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental baja, la naturaleza del puesto no requiere considerable esfuerzo mental		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo alto, dado que maneja maquinaria, útiles y materiales con alto riesgo de lesiones graves (cortes, fracturas, etc.)		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental bajo, no interviene en procesos de planificación y coordinación		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

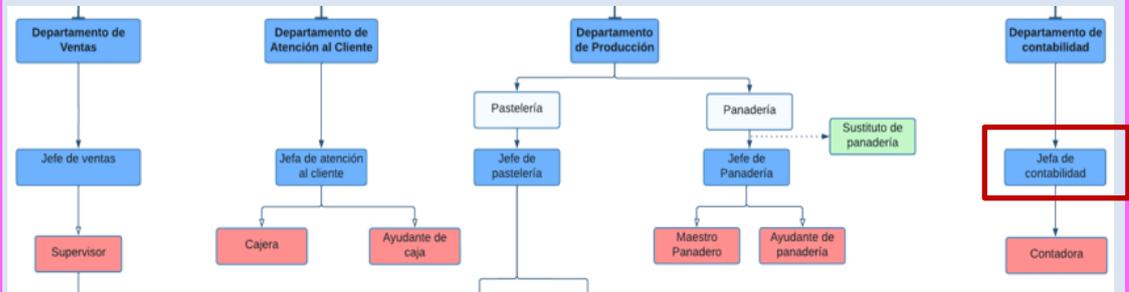
**Tabla 5-44:** Manual de clasificación de puestos cargo: Sustituto de panadería

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG16 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP16	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Sustituto de panadería	<b>N.º plaza:</b>	1
NATURALEZA DEL PUESTO			
Mantener el orden y el cumplimiento de actividades en caso de la ausencia de personal del departamento de panadería, apoyando a la elaboración de producto terminado			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>N.º plaza:</b>	
	-	-	
<b>Información:</b>	Manejo de información confidencial como formulas y procesos de producción se deben mantener reservados para el departamento de panadería		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Chef, Educación superior, Educación secundaria, Cursos de panadería		
<b>Experiencia:</b>	1 año en puestos afines al área de alimentos		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Nivel medio, debe mantenerse siempre disponibilidad de tiempo para reemplazar personal del departamento de panadería		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental media, mantenerse a disposiciones del gerente general y jefe de panadería		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo alto, dado que maneja maquinaria, útiles y materiales con alto riesgo de lesiones graves (cortes, fracturas, etc.)		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental medio, a veces interviene en procesos de planificación y coordinación		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

Tabla 5-45: Manual de clasificación de puestos cargo: Jefa de contabilidad

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA PANADERÍA GRANI'S		Código: MCP-PG17 Versión: Primera Fecha: 02/02/2023	
			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
<b>Código del puesto:</b>	GP17	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Jefa de contabilidad	<b>N.º plaza:</b>	1
NATURALEZA DEL PUESTO			
Levar el control contable, financiero y de producción de la panadería Grani's, garantizando el cumplimiento de las actividades de sus compañeras de trabajo, actualizando y sugiriendo nuevos sistemas de control y mejoras para los procesos y procedimientos de la empresa.			
UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA			
			
RESPONSABILIDAD			
<b>Supervisión:</b>	Supervisa a los involucrados en el departamento de contabilidad		
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>		<b>N.º plaza:</b>
	Contadora		2
<b>Información:</b>	Manejo de información confidencial financiera, contable y de producción. Puede afectar al desempeño y funcionamiento de la empresa		
PERFIL DEL CARGO			
<b>Educación:</b>	Licenciada en contabilidad, Licenciada en administración de empresa, Manejo de programas contables, Dominio de herramientas informáticas		
<b>Experiencia:</b>	2 años en puestos afines al área contable		
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel alto de autonomía		
ESFUERZO			
<b>Físico:</b>	Nivel medio, debe mantenerse realizando un trabajo de oficina y controlando la realización de actividades del personal del departamento de contabilidad		
<b>Mental:</b>	Capacidad mental alta, requiere el manejo de alta información y control de procesos y procedimientos.		
CONDICIONES DE TRABAJO			
<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo bajo, no utilizan, materiales ni útiles que conlleven un peligro		
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental alto, constante presión financiera y contable, saturación de trabajo		
<b>Elaborado por:</b> Carlos Granizo			

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

Tabla 5-46: Manual de clasificación de puestos cargo: Jefa de contabilidad

**MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA  
PANADERÍA GRANI'S**

Código: MCP-PG18  
Versión: Primera  
Fecha: 02/02/2023



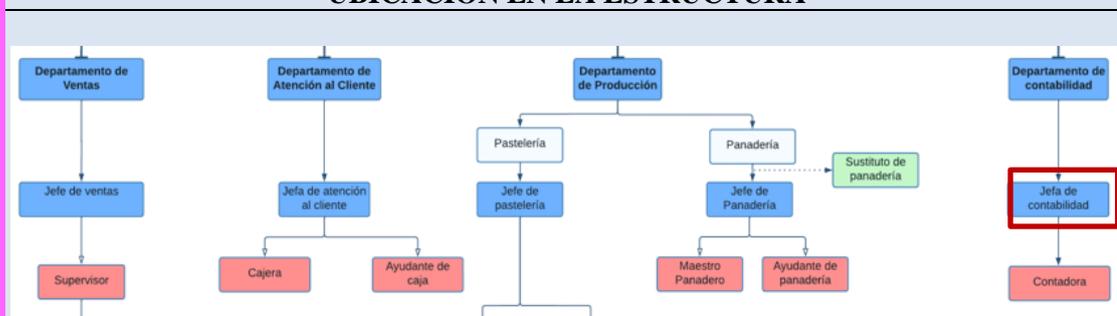
**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>Código del puesto:</b>	GP17	<b>Nivel jerárquico:</b>	Operativo
<b>Puesto:</b>	Jefa de contabilidad	<b>N.º plaza:</b>	1

**NATURALEZA DEL PUESTO**

Levar el control contable, financiero y de producción de la panadería Grani's, garantizando el cumplimiento de las actividades de sus compañeras de trabajo, actualizando y sugiriendo nuevos sistemas de control y mejoras para los procesos y procedimientos de la empresa.

**UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA**



**RESPONSABILIDAD**

<b>Supervisión:</b>	No supervisa a ningún puesto	
<b>Subordinados</b>	<b>Nombre del puesto</b>	
	-	<b>N.º plaza:</b> -
<b>Información:</b>	Manejo de información confidencial financiera, contable y de producción. Puede afectar al desempeño y funcionamiento de la empresa	

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Educación:</b>	Licenciada en contabilidad, Licenciada en administración de empresa, Manejo de programas contables, Dominio de herramientas informáticas, dominio de Excel
<b>Experiencia:</b>	2 años en puestos afines al área contable
<b>Autonomía del puesto</b>	Nivel bajo de autonomía

**ESFUERZO**

<b>Físico:</b>	Nivel medio, debe mantenerse realizando un trabajo de oficina y controlando la realización de actividades del personal del departamento de contabilidad
<b>Mental:</b>	Capacidad mental alta, requiere el manejo de alta información

**CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Riesgo físico:</b>	Riesgo bajo, no utilizan, materiales ni útiles que conlleven un peligro
<b>Riesgo mental:</b>	Riesgo mental alto, constante presión financiera y contable, saturación de trabajo

**Elaborado por:** Carlos Granizo

Fuente: Panadería GRANI'S, 2023.

Realizado por: Granizo, C. 2023.

#### **5.5.4. Dirección**

Se puede entender a la dirección como parte del proceso administrativo que permite la coordinación de los involucrados en sus distintos procesos, principalmente el talento humano, para esto se aplican técnicas como el liderazgo, motivación, orientación, comunicación, a fin de conseguir un objetivo en común (Ruiz, 2012; citado en Rozo-Sánchez et al., 2019, p. 63).

Se conoce que la construcción de una buena dirección apoya al crecimiento y mejora del desempeño de toda la organización de esta manera el uso adecuado de las distintas corrientes ayudan a la consecución de los distintos objetivos, al ser la panadería Grani's una empresa que ha crecido en base a la experiencia, se puede apreciar al momento no cuentan con una corriente de dirección determinada, lo que puede llegar a confundir a sus empleados y hacer que su productividad sea variable.

##### **5.5.4.1. Dirección estratégica**

Al tratarse de una empresa familiar que tiene como meta que las futuras generaciones puedan seguir con su trayectoria, la dirección estratégica permite considerar aspectos organizacionales y de familia al mismo tiempo. Ya que apoya al crecimiento permanente de la empresa, creando y manteniendo ventajas competitivas, mediante la formulación de estrategias que garanticen el éxito y supervivencia de la empresa. (Sukier et al., 2016)

De esta forma se puede decir que la dirección estratégica es un proceso que permite a la empresa elaborar, formular, establecer y controlar las labores que aseguran que la empresa funcionará de forma adecuada acompañado de un desarrollo y crecimiento organizacional.

Dentro de los tipos de liderazgo en la dirección estratégica existen 3: (Rozo-Sánchez et al., 2019, pp. 65-66)

**Tabla 5-47:** Manual de clasificación de puestos cargo: Tipos de liderazgo

Tipo	Característica
Liderazgo transformacional y carismático	Los líderes son personas que ejercen influencia especial a través de su energía, es decir, su visión personal inspira a los miembros del equipo. Además, se interesan por las necesidades del equipo, son proactivos y orientan al logro, toman en cuenta al grupo
Liderazgo trascendente	Es un tipo de liderazgo dinámico, existe una relación de influencia de contribución, es decir, el colaborador interactúa por motivación intrínseca, extrínseca y trascendente, además se refleja el comportamiento y valores del líder
Liderazgo resonante	El liderazgo va de la mano con la capacidad del líder en establecer una relación con los demás miembros del equipo relacionando la razón y los sentimientos y/o emociones

Fuente: Rozo-Sánchez et al, 2019.

El tipo de liderazgo más acertado para la Pandearía Grani's se consideraría el liderazgo trascendente, ya que motiva a los colaboradores al desempeño de sus actividades. El gerente al tener muchos años en el negocio conoce cada uno de sus procesos y procedimientos, y al no contar un número de empleados tan considerable, se puede tener relación con cada uno de ellos de manera directa o indirecta, lo que hace que la transmisión de ideas, motivación y acompañamiento se lo pueda realizar de manera efectiva. Este liderazgo aportaría un ambiente diferente dentro de la empresa afectando de forma positiva a las relaciones entre los colaboradores.

Rozo-Sánchez explica que a su vez existen distintos estilos de liderazgo lo que permite la influencia en los colaboradores, así se determina la forma de dirección de la organización y el actuar de sus miembros. (Rozo-Sánchez et al., 2019, p. 66)

**Tabla 5-48:** Manual de clasificación de puestos cargo: Tipos de liderazgo

Tipo de liderazgo	clasificación
Liderazgo clásico	Liderazgo autocrático: el líder asume toda la responsabilidad, todo se da de forma unilateral
	Liderazgo democrático: el líder comparte las funciones
	Liderazgo laissez faire: los líderes evaden la responsabilidad y sus miembros la asumen
Otros tipos de liderazgo	Liderazgo paternalista: protege al grupo, acepta debilidades y libertades.

	Liderazgo pragmático: orienta a la eficacia, se basa en los factores situacionales.
	Liderazgo moralista: es sensible a las acciones y consecuencias humanas
	Liderazgo coaching: observa y enfoca al talento humano orientándolo a centrarse a la meta.
	Liderazgo afiliativo: se orienta a la satisfacción de los miembros del grupo.
	Liderazgo coercitivo: el líder controla de forma absoluta
Liderazgo contemporáneo	Se rechaza un estilo único de liderazgo y están orientados al liderazgo transformacional, trascendente y resonante

Fuente: Rozo-Sánchez et al, 2019

Existe un sin números de estilos para liderar una empresa, la importancia de escoger uno de forma adecuada, radica en que la consecución de los objetivos de la empresa apoyándose del talento humano, si no existe un direccionamiento adecuado y controlado por parte del gerente, se complica la gestión administrativa por completo, de esta forma al analizar las características de la panadería Grani's y considerando su tamaño, se debería enfocar en liderar la empresa con un enfoque contemporáneo, apoyándose de los distintos estilos de liderazgo, principalmente apoyándose del liderazgo paternalista y liderazgo coaching que apoya de manera objetiva al personal, al poder interactuar de manera permanente con el talento humano esto ayudaría a apoyar las conductas en pro de los objetivos trasados.

### 5.5.5. Control

#### 5.5.5.1. Auditorias

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo de investigación, existe un puesto específicamente para realizar los controles de auditoría de la panadería Grani's, estas van a ser ejecutadas por el subgerente que se encargará de verificar el buen funcionamiento de manera integral en cada uno de los departamentos de la empresa.

Estas auditorías ayudarán también al ámbito administrativo, dado que se tiene que revisar de manera permanente cambios en la propuesta presentada en caso de implementarla.

El contexto organizacional, deberá ser transmitido a todos los empleados de la empresa de manera a razón de encaminar a todos en un mismo plano, todo el proceso administrativo tendrá que

revisarse de forma permanente por el nivel estratégico de la empresa, de manera que se controle la planificación, organización dirección y control.

#### 5.5.5.2. Tipos de control

Se puede mencionar tres clasificaciones básicas:

**Tabla 5-49:** Tipos de control

Tipos de control según los factores de análisis		
De mercado	Burocrático	De clan

Realizado por: Granizo, C. 2023.

Jara (2009, p. 3) presenta la idea de que en cada empresa existen tres enfoques de control que se deben tener en cuenta y que se debe poner más o menos atención en cada uno de ellos

- **De mercado**

Se trata de la generación y aplicación de mecanismos externos, centrándose de esta forma en los precios, competencia, controlando que porcentaje se tiene dentro de la participación en el mercado. Este enfoque sirve para empresas que poseen productos y servicios para un público específico y donde existe clara competencia en el mercado (Jara, 2009, p. 3)

- **Burocrática**

Se basa en la autoridad organizacional, reglas administrativas, políticas, procedimientos, este proceso se basa en la estandarización de actividades y tener una definición adecuada de los puestos de trabajo centrándose en el proceso administrativo como tal (Jara, 2009, p. 4)

- **De clan**

Este enfoque se basa en las conductas del talento humano, centrándose en el contexto de la organización donde incluya los valores corporativos, objetivos organizacionales y en sí la cultura organizacional. (Jara, 2009, p. 4)

- **Según el nivel de estructura formal**

Dentro de la panadería Grani's al ya contar con una estructura y manuales administrativos se puede tomar en cuenta este tipo de control dado que existe división entre los niveles de control descentralizando al gerente de actividades que carecen de relevancia para poder enfocarse en actividades directivas y de control, dejándole el trabajo de supervisión a los jefes de cada departamento, esto previo a capacitaciones, teniendo la certeza de que el personal se compromete al buen funcionamiento de la empresa. Esta forma de control basa sus decisiones en el nivel jerárquico que adopten (Jara, 2009, p. 5)

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- La panadería Grani's, ha logrado construir su empresa de manera empírica, sus decisiones acertadas han llevado a que la misma tenga un crecimiento exponencial con el tiempo, sin embargo, la falta de formalización de está conlleva a la limitación de su potencial, esto se debe a que el personal no tiene claro la dirección, objetivos, misión y visión de la empresa lo que hace que no se sientan comprometidos con su crecimiento.
- Los empleados de la panadería Grani's no tienen claras las actividades que deben desarrollar en cada uno de sus puestos, lo que representa baja productividad y mala coordinación, el apoyo un manual de funciones y manual de clasificación de puestos apoya a la mejora del desempeño dentro de sus puestos de trabajo, facilitando la integración de nuevo personal escatimando tiempo y recursos importantes de la empresa.
- No existe división de puestos dentro de la empresa lo que conlleva a una delegación fallida y confusión jerárquica dentro de la empresa, por este motivo los empleados consideraban que su jefe inmediato era el gerente general, lo que acarrea una sobrecarga de actividades para él, la departamentalización y creación de una estructura organizacional ayuda al personal a la resolución de problemas y mejora los procesos de comunicación manejando una mejor delegación al dividirlos por niveles jerárquicos.

## **6.2. Recomendaciones**

- La panadería Grani's debe enfocarse en la capacitación del personal a fin de mejorar el desempeño de este, la formación que recibe el personal, pese a apoyarlos en la realización de sus actividades, dejan vacíos que no permiten la productividad completa de sus empleados. Se debe apoyar a los distintos departamentos con capacitaciones especializadas para cada puesto, para potenciar la capacidad de los empleados.
- Se recomienda la implementación de los distintos manuales administrativos planteados de manera que apoye al personal al cumplimiento adecuado de las actividades en su puesto de trabajo y facilite la integración de nuevos colaboradores, sometiendo estos a cambios constantes en base a las necesidades cambiantes de la empresa.
- La estructura organizacional desempeña un papel importante en el control de los empleados de la empresa, de esta forma se recomienda, la aplicación de la estructura organizacional planteada en la empresa, que permita a los empleados tener una comunicación jerárquica a fin de no saturar los puestos de trabajo, creando a su vez un orden jerárquico que permita facilitar la delegación para los niveles estratégicos y tácticos.

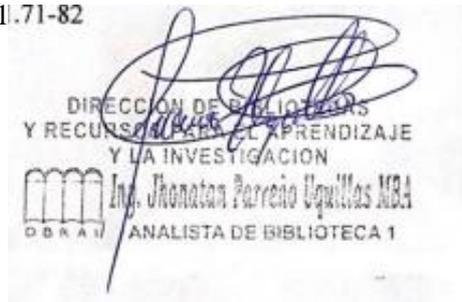
## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Serna, D. K. (2019). Diseño de la investigación. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico De La Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 1(2), 19–20. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/view/4386>
- Bayas López, A. V., & Huilca Chiriguaya, I. M. (2022). *Plan de diseño organizacional para la empresa Zambrita S.A.* (Tesis de pregrado, ULVR) Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5652>
- Becerra Lois, F. Á., Andrade Orbe, A. M., & Díaz Gispert, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas En Educación*, 19(1), 571–604. Recuperado de: <https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>
- Borrás Atiénzar, F., & Ameneiro, C. (2018). Diagnóstico de la gestión del marketing bancario en el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) (1). *Cofin Habana*, 12(2), 82–99. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000200006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200006&lng=es&tlng=es).
- Conejero S, J. C. (2020). Una Aproximación a la Investigación Cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242–244. <https://doi.org/10.51451/np.v15i1.57>
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11a. ed.). Cengage Learning. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/40035>
- Estrada Araoz, E. G., & Mamani Uchasara, H. J. (2019). Funcionamiento familiar y agresividad en estudiantes de educación primaria de Puerto Maldonado. *Health Care & Global Health*, 3(2). Recuperado de: <https://doi.org/10.22258/hgh.2019.32.60>
- Fabbri, M. (1998). *Las técnicas de investigación: la observación*. humyar. unr. edu. ar/escuelas/3/materiales% 20de% 20catedras/trabajo% 20de% 20campo/solefabril. htm.
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La Entrevista y la Encuesta: ¿Métodos o Técnicas de Indagación Empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2). <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- Garcias Solano, K. K., Haro Carrillo, B. P., & Resabala Valencia, S. Y. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>

- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Recuperado de: <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1RM1F0L42-VZ46F4-319H/871.pdf>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. Recuperado de: <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (Vol. 1). McGraw-Hill Education. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65000949/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUTA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667323116&Signature=R7YYD5xr1gPWmZQ99cQ6GG7RmGSbD7ZqRrkEKMZgdLJgI8SIG19iR9diRco1DDsUOp6n~L8lpTOK2gMwWpft9oGGuqsNy1pwiaWx18eDSzHQpw5oXKV1urMiNIdisM66NYB~e9KqRXHFkURxYqxxKsLDWC303EKJxh1P2Sa0eV33qGN6sOsCh9jIwZfVmpH1ejZ9XHJnq7gEWOIJe071cvxV8KVfh6yEoKggFjdQFcsH7FVRjK-gXwdB8WMfoi0fsCH4wVmfndHPLvdC8nrrYHsQLOazEa3nz24ZH0WphiKZi5fzUDzHrJPwfzv0aRmrTyT9hbLgoJIWuAdjdhEgZQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65000949/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667323116&Signature=R7YYD5xr1gPWmZQ99cQ6GG7RmGSbD7ZqRrkEKMZgdLJgI8SIG19iR9diRco1DDsUOp6n~L8lpTOK2gMwWpft9oGGuqsNy1pwiaWx18eDSzHQpw5oXKV1urMiNIdisM66NYB~e9KqRXHFkURxYqxxKsLDWC303EKJxh1P2Sa0eV33qGN6sOsCh9jIwZfVmpH1ejZ9XHJnq7gEWOIJe071cvxV8KVfh6yEoKggFjdQFcsH7FVRjK-gXwdB8WMfoi0fsCH4wVmfndHPLvdC8nrrYHsQLOazEa3nz24ZH0WphiKZi5fzUDzHrJPwfzv0aRmrTyT9hbLgoJIWuAdjdhEgZQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Huaman Pulgar-Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2a. ed.)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/41294>
- Jara, E. (2009). El control en el proceso administrativo. *Universidad de Tarapacá*. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59175808/El\\_control20190508-33840-cj0w88-libre.pdf?1557353791=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl\\_control.pdf&Expires=1676006231&Signature=B1yA8edfc9uLbnk~AVao1voswfWokzSzlCKeDmb9EmaMrOxAjHjHewsJ-LXWDb-1DFcL7~V1u8x0eNqqPViGyIreXAY88Kxyc2ZxDz5LcykU50Qr9MimjtWSvbkmAEIMjJx1nwransOhZ27vrNe0qHE1SrBBRQYEKu-vDEabndHOqy5Hb0I3TPewH~qpfhJiYI4j8fZjbbu3l5ednAxfkYltmdAjsPWcUIC1jSo7-SAqNEGymqdzZthQM2piKI4zD4v1WtVhZH-cklPjuA7V0DleEChRoGrUhJfSFYr3rtZcRrw2AHC2CoB1JfPn2athstrx4N-1muQQLgj~pNFkg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59175808/El_control20190508-33840-cj0w88-libre.pdf?1557353791=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_control.pdf&Expires=1676006231&Signature=B1yA8edfc9uLbnk~AVao1voswfWokzSzlCKeDmb9EmaMrOxAjHjHewsJ-LXWDb-1DFcL7~V1u8x0eNqqPViGyIreXAY88Kxyc2ZxDz5LcykU50Qr9MimjtWSvbkmAEIMjJx1nwransOhZ27vrNe0qHE1SrBBRQYEKu-vDEabndHOqy5Hb0I3TPewH~qpfhJiYI4j8fZjbbu3l5ednAxfkYltmdAjsPWcUIC1jSo7-SAqNEGymqdzZthQM2piKI4zD4v1WtVhZH-cklPjuA7V0DleEChRoGrUhJfSFYr3rtZcRrw2AHC2CoB1JfPn2athstrx4N-1muQQLgj~pNFkg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Landeta Bejarano, Z., Salamea Limones, V., & Montecé Mosquera, F. (2020). Redes Sociales y Periodismo Ciudadano: Investigación Documental. *Journal of Science and Research*, 5(1), 149–164. Recuperado de: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/761>
- Leyva Haza, J., & Guerra Véliz, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *1 Universidad Central "Marta*

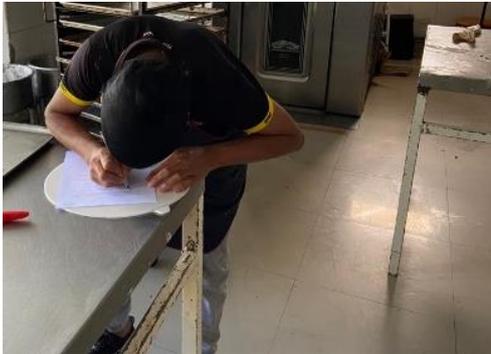
- Abreu” de Las Villas. Facultad de Educación Infantil. Villa Clara., 1(1), 241–260.*  
Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742020000300241](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742020000300241)
- Miranda, Á. F., & Rocha, M. F. (2021). *Diseño organizacional de la microempresa confecciones Malena* (Tesis de pregrado, ULVR). Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4680>
- Nicomedes, E. N. (2018). Tipos de Investigación. *Universidad Santo Domingo de Guzmán.*  
Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO, 3(4), 114–137.* Recuperado de: [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Palmero Suárez, S. (2021). *La enseñanza del componente gramatical: el método deductivo e inductivo.* Recuperado de: <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/23240>
- Palmett, A. (2020). Métodos Inductivo, Deductivo y Teoría de la pedagogía crítica. *Petroglifos. Revista Crítica Transdisciplinar, 3(1), 36–42.* Recuperado de: <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/uploads/2020/08/D-03-01-05.pdf>
- Paredes, R. (2022). *Competitividad de Dorf Ketal Brasil Ltda. a partir de la estructura organizacional, su talento humano y la innovación tecnológica de soluciones químicas en el sector hidrocarburo en Colombia* (Trabajo de grado). Fundación Universidad de América.
- Peralta Zamora, M. G. (2021). *Diseño organizacional y funcional para la empresa Gemio S.A.* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil) Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54664>
- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado, 15(70), 455–459.* Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000500455&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455&lng=es&tlng=pt).
- Polanco, Y. J., Santos, P., & Cruz, G. A. de la. (2020a). *Teoría y estructura organizacional.* Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/175883>
- Polanco, Y. J., Santos, P., & Cruz, G. A. de la. (2020b). *Teoría y estructura organizacional.* Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/175883>
- Reyes Ruiz, L., & Carmona Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. *Universidad Simón Bolívar.* Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12442/6630>

- Robles Pastor, B. F. (2019). Población y muestra. *PuebloCont*, 30(1), 245–246. Recuperado de: <https://doi.org/http://doi.org/10.22497/PuebloCont.301.30121>
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141–146. Recuperado de: <https://doi.org/10.26852/01234250.20>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 62–68. Recuperado de: <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernández, L., & Fábregas, C. (2016). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*, 38(24). Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/4611/Direcci%20estrat%20a9gica%20en%20las%20empresas%20familiares.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vega, A. M. del C. G., Arellano, L. E. V., & García, J. M. R. (2021). *La Observación en el Estudio de las Organizaciones* (pp. 71–82). Recuperado de: <https://doi.org/10.36367/ntqr.5.2021.71-82>



## ANEXOS

### ANEXO A: ENTREVISTAS APLICADAS





epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 10 / 08 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> CARLOS ALEJANDRO GRANIZO PEÑA
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

INSTITUCIÓN DE BIBLIOTECAS  
Y RECURSOS DEL APRENDIZAJE  
D.B.R.A. ANALISTA DE BIBLIOTECA I  
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA

1525-DBRA-UPT-2023