



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

PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
PANADERÍA Y PASTERÍA EL DORADO.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

MERY NATHALY YAGUACHI JANETA

Riobamba – Ecuador

2023



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

PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
PANADERÍA Y PASTERÍA EL DORADO.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: MERY NATHALY YAGUACHI JANETA

DIRECTOR: ING. FRANQUI FERNANDO ESPARZA PAZ

Riobamba – Ecuador

2023


©2023, Mery Nathaly Yaguachi Janeta

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, Mery Nathaly Yaguachi Janeta, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como 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, julio 17 de 2023



Mery Nathaly Yaguachi Janeta

C.I: 060573555-4

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, **PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA PANADERÍA Y PASTERÍA EL DORADO.**, realizado por la señorita: **MERY NATHALY YAGUACHI JANETA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Eco. Adriana Margarita Morales Noriega

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2023-07-17

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-07-17

Ing. Jazmín Isabel García Guerra

**ASESOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**



2023-07-17

DEDICATORIA

Para mí, es muy importante dedicar este trabajo a dos personas especiales en mi vida, mi papá Segundo Manuel Yaguachi Morocho y a mi mamá Rosa María Janeta Hipo, gracias a su sabiduría, esfuerzo y consejos me han motivado a seguir mejorando y progresando como persona y en mi formación profesional. A mis hermanos Jessica Yaguachi y Wilmer Yaguachi por ser parte de este proceso ya que han sido mi motivación y orgullo para seguir cumpliendo cada una de mis metas. A mis amigas, porque al igual que mi familia son una bendición en mi vida, siempre han estado motivándome a seguir adelante y alcanzar mis objetivos.

Mery

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por la vida que me da y por haberme dado la sabiduría necesaria para poder lograr una de mis metas más anheladas, a mis padres por el apoyo incondicional en todo momento, en especial a mi mamá por creer y confiar en mí desde un principio, a mis hermanos por ser un ejemplo de perseverancia y dedicación para yo seguir sus pasos. A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO por brindarme el privilegio de estudiar y convertirme en una profesional en la carrera de Administración de Empresas, a mi directos de tesis, al Ing. Fernando Esparza, por el apoyo que me ha brindado desde el principio en el desarrollo de mi tesis con su valioso conocimiento que contribuyeron al desarrollo del presente trabajo, a la Ing. Jazmín García por el tiempo y conocimiento compartido. También, quiero agradecer al conjunto de profesores que tuve en el transcurso de mi carrera, los cuales me ayudan en la formación como profesional y termino agradeciendo a todos mis compañeros, amigas y próximos colegas que siempre me han apoyado en toda esta etapa, Dios los bendiga.

Mery

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Sistematización del problema.....	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1. General	4
1.4.2. Específicos	5
1.5. Justificación	5
1.5.1. Justificación teórica	5
1.5.2. Justificación metodológica	5
1.5.3. Justificación práctica	6

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7
2.2. Marco teórico.....	10
2.2.1. Plan	10
2.2.1.1. ¿Para qué sirve el plan?	11
2.2.1.2. Tipos de planes.....	11
2.2.1.3. Elementos comunes a todo tipo de plan.....	13
2.2.2. Qué son las organizaciones	14
2.2.3. Diseño organizacional	14
2.2.3.1. Importancia del diseño organizacional	15
2.2.3.2. Diseño de puestos en la organización.....	15

2.2.3.3.	<i>Dimensiones del diseño organizacional</i>	16
2.2.3.4.	<i>Dimensiones estructurales</i>	17
2.2.3.5.	<i>Dimensiones contextuales</i>	19
2.2.4.	<i>Desarrollo organizacional</i>	20
2.2.4.1.	<i>Cambio organizacional</i>	21
2.2.5.	<i>Giro o actividad de la organización</i>	22
2.2.6.	<i>Recursos que componen una empresa</i>	22
2.2.7.	<i>Análisis situacional de la organización</i>	23
2.2.7.1.	<i>Diagnóstico estratégico</i>	23
2.2.7.2.	<i>Importancia de la misión y visión dentro de la organización</i>	25
2.2.7.3.	<i>Definición de visión, misión, objetivos, estrategias, tácticas y políticas de la organización</i>	26
2.2.7.4.	<i>División del trabajo y coordinación</i>	27
2.2.8.	<i>Mecanismos de coordinación en la organización</i>	28
2.2.9.	<i>Administración de los Recurso Humano</i>	31
2.2.10.	<i>Administración estratégica</i>	31
2.2.11.	<i>Reclutamiento y selección del personal</i>	32
2.2.11.1.	<i>Misión del talento humano</i>	32
2.2.11.2.	<i>Desempeño del personal dentro de la organización</i>	32
2.2.12.	<i>Organigrama</i>	32
2.2.12.1.	<i>Estructura organizacional</i>	33
2.2.12.2.	<i>Tipos de estructura organizacional</i>	34
2.2.12.3.	<i>La correcta adecuación de estructura de la organización a la estrategia</i>	35
2.2.12.4.	<i>Estructura orgánica</i>	36
2.2.12.5.	<i>Estructura orgánico funcional</i>	37
2.2.13.	<i>Manuales</i>	37
2.2.13.1.	<i>Manual de funciones</i>	37
2.2.14.	<i>Liderazgo en las organizaciones</i>	38
2.2.15.	<i>Evaluación y programas de incentivos a los trabajadores</i>	38
2.2.16.	<i>Estabilidad y seguridad Integral</i>	39
2.2.17.	<i>Capacitación y motivación</i>	39
2.2.18.	<i>Administración</i>	40
2.2.18.1.	<i>Objetivos de la administración</i>	40
2.2.19.	<i>Gestión</i>	40
2.2.19.1.	<i>Tipo de gestión</i>	41
2.2.20.	<i>Gestión administrativa</i>	41
2.2.20.1.	<i>Importancia de la gestión administrativa</i>	42

2.2.20.2.	<i>Objetivos de la gestión administrativa</i>	43
2.2.20.3.	<i>Tipos de administración</i>	43
2.2.20.4.	<i>Proceso administrativo</i>	45
2.2.20.5.	<i>Manual de la organización</i>	46
2.2.20.6.	<i>Manuales administrativos</i>	46

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	50
3.1.	Enfoque de investigación	50
3.2.	Nivel de investigación	51
3.2.1.	<i>Investigación descriptiva</i>	51
3.2.2.	<i>Investigación correlacional</i>	51
3.2.3.	<i>Diseño de investigación</i>	51
3.3.	Tipo de estudio	52
3.4.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.	53
3.4.1.	<i>Población</i>	53
3.4.2.	<i>Muestra</i>	53
3.5.	Métodos Técnicas e instrumentos de investigación	54
3.5.1.	<i>Métodos</i>	54
3.5.2.	<i>Técnicas de recolección de datos</i>	54
3.5.3.	<i>Instrumentos de recolección de datos</i>	55

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
4.1.	Encuesta a los colaboradores de la panadería y pastelería “El Dorado”	56
4.2.	Entrevista al gerente general la panadería y pastelería “El Dorado”	72
4.3.	Discusión de resultados	75

CAPÍTULO IV

5.	MARCO PROPOSITIVO	80
5.1.	Introducción	80
5.2.	Objetivos de la propuesta	80
5.2.1.	<i>Objetivo general</i>	80
5.2.2.	<i>Objetivo específico</i>	80

5.3.	Diagnóstico de la situación actual de la Panadería y Pastelería “El Dorado” ...	81
5.3.1.	<i>Fuerzas competitivas de Porter</i>	81
5.3.2.	<i>Análisis de la matriz FODA</i>	82
5.3.3.	<i>Acciones estratégicos</i>	84
5.4.	Creación de la filosofía corporativa	87
5.4.1.	<i>Creación de la misión</i>	87
5.4.2.	<i>Creación de visión</i>	87
5.4.3.	<i>Slogan de la Panadería y Pastelería “El Dorado”</i>	88
5.4.4.	<i>Creación de objetivos institucionales</i>	89
5.4.5.	<i>Valores organizacionales</i>	89
5.4.6.	<i>Principios</i>	90
5.5.	Propuesta de políticas empresariales	90
5.5.1.	<i>Políticas generales</i>	91
5.5.2.	<i>Política administrativa</i>	92
5.5.3.	<i>Políticas de selección del personal</i>	93
5.5.4.	<i>Políticas de seguridad y salud ocupacional</i>	94
5.5.5.	<i>Políticas de los trabajadores para desempeñar sus actividades</i>	95
5.5.6.	<i>Políticas de horarios de trabajo</i>	96
5.5.7.	<i>Política de compras</i>	97
5.5.8.	<i>Políticas de calidad</i>	98
5.5.9.	<i>Políticas de pagos a proveedores</i>	99
5.5.10.	<i>Políticas de servicio</i>	100
5.6.	Creación de la estructura organizacional	100
5.7.	Creación del manual de funciones	101
5.8.	Procesos y procedimientos	111
CONCLUSIONES		129
RECOMENDACIONES		130
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Nivel del plan operativo.....	12
Tabla 2-2:	Entorno interno	24
Tabla 3-2:	Entorno externo.....	25
Tabla 4-2:	Definición de la filosofía corporativa	26
Tabla 5-2:	División del trabajo.....	27
Tabla 6-2:	Tipo de Estructura Organizacional	34
Tabla 7-2:	Estructura de la Organización para promover la Ejecución Exitosa de la Empresa	35
Tabla 8-2:	Etapas Principios y Técnicas del Procesos Administrativo	45
Tabla 9-2:	Clasificación de manuales.....	47
Tabla 10-2:	Simbología del flujograma.....	49
Tabla 1-3:	Población de estudio	54
Tabla 1-4:	Genero del encuestado	56
Tabla 2-4:	Años de trabajo de los colaboradores en la panadería y pastelería	57
Tabla 3-4:	Instrucción educativa del colaborador	58
Tabla 4-4:	Constancia de documento para contratación de personal	59
Tabla 5-4:	Verificación de filosofía corporativa de la panadería	60
Tabla 6-4:	Políticas empresariales que aplica la panadería	61
Tabla 7-4:	Constancia del reglamento empresariales de la panadería.....	62
Tabla 8-4:	Verificación de la Estructura organizacional en la panadería.....	63
Tabla 9-4:	Trato que emite el propietario a los colaboradores	64
Tabla 10-4:	Definiciones de funciones que conste en un manual	65
Tabla 11-4:	Supervisión por parte del gerente propietario.....	66
Tabla 12-4:	Cursos de capacitación en la empresa.....	67
Tabla 13-4:	Efectos de los cursos de capacitación	68
Tabla 14-4:	Ideas de los colaboradores influye en la toma de decisiones	69
Tabla 15-4:	Disponibilidad del plan de desarrollo organizacional.....	70
Tabla 16-4:	Implementación de un plan de desarrollo organizacional.....	71
Tabla 17-4:	Tabla resumen de los resultados de la encuesta.....	75
Tabla 1-5:	Fuerza competitiva de Porter	81
Tabla 2-5:	Matriz FODA.....	82
Tabla 3-5:	Cruce de Matriz.....	84
Tabla 4-5:	Preguntas directrices	87
Tabla 5-5:	Preguntas directrices	88

Tabla 6-5:	Políticas generales.....	91
Tabla 7-5:	Políticas administrativas	92
Tabla 8-5:	Políticas de selección de personal.....	93
Tabla 9-5:	Políticas de seguridad y salud ocupacional.....	94
Tabla 10-5:	Políticas de los trabajadores para desempeñar sus actividades	95
Tabla 11-5:	Políticas de horarios de trabajo	96
Tabla 12-5:	Políticas de compra.....	97
Tabla 13-5:	Políticas de calidad	98
Tabla 14-5:	Política de pago a proveedores.....	99
Tabla 15-5:	Políticas del servicio	100
Tabla 16-5:	Manual de funciones del gerente	102
Tabla 17-5:	Manual de Funciones de la secretaria	103
Tabla 18-5:	Manual de funciones de la contadora.....	104
Tabla 19-5:	Manual de funciones del cajero	105
Tabla 20-5:	Manual de funciones del panadero.....	106
Tabla 21-5:	Manual de funciones del pastelero.....	107
Tabla 22-5:	Manual de funciones del ayudante de panadería y pastelería	108
Tabla 23-5:	Manual de funciones del vendedor	109
Tabla 24-5:	Manual de funciones del chofer	110
Tabla 25-5:	Procedimiento de la selección de personal	111
Tabla 26-5:	Procedimiento del manejo contable	113
Tabla 27-5:	Procedimientos del arqueo de caja.....	115
Tabla 28-5:	Procedimiento de pago a proveedores	117
Tabla 29-5:	Procedimiento de atención al cliente	119
Tabla 30-5:	Procedimiento de la venta de productos	121
Tabla 31-5:	Procedimiento de compra de materia prima	123
Tabla 32-5:	Procedimiento de producción de pan.....	125
Tabla 33-5:	Procedimiento de producción de pasteles	127

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2:	Dimensiones contextuales y estructurales del diseño Organizacional	17
Ilustración 2-2:	Recursos que integran una empresa	22
Ilustración 3-2:	Mecanismos de Coordinación	28
Ilustración 4-2:	Simbología organizacional	36
Ilustración 1-4:	Genero de los encuestados	56
Ilustración 2-4:	Años de trabajo de los colaboradores en la panadería y pastelería	57
Ilustración 3-4:	Instrucción educativa del colaborador	58
Ilustración 4-4:	Constancia de documento para contratación de personal	59
Ilustración 5-4:	Verificación de filosofía corporativa de la panadería.....	60
Ilustración 6-4:	Políticas empresariales que aplica la panadería	61
Ilustración 7-4:	Constancia del reglamento empresariales de la panadería	62
Ilustración 8-4:	Verificación de la Estructura organizacional en la panadería	63
Ilustración 9-4:	Trato que emite el propietario a los colaboradores	64
Ilustración 10-4:	Funciones que usted realiza este definidas en algún manual	65
Ilustración 11-4:	Supervisión por parte del jefe inmediato.....	66
Ilustración 12-4:	Cursos de capacitación en la empresa	67
Ilustración 13-4:	Efectos de los cursos de capacitación.....	68
Ilustración 14-4:	Ideas de los colaboradores influye en la toma de decisiones	69
Ilustración 15-4:	Disponibilidad del plan de desarrollo organizacional	70
Ilustración 16-4:	Implementación de un plan de desarrollo organizacional	71
Ilustración 1-5:	Valores	89
Ilustración 2-5:	Propuesta de organigrama estructural, panadería y pastelería El Dorado ..	101
Ilustración 3-5:	Proceso de selección de personal	112
Ilustración 4-5:	Proceso del manejo contable	114
Ilustración 5-5:	Proceso del arqueo de caja	116
Ilustración 6-5:	Proceso de pago a proveedores	118
Ilustración 7-5:	Proceso de atención al cliente	120
Ilustración 8-5:	Proceso de venta de productos	122
Ilustración 9-5:	Proceso de compra de materia prima	124
Ilustración 10-5:	Proceso de producción de pan	126
Ilustración 11-5:	Proceso de producción de pasteles	128


ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”
- ANEXO B:** ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”
- ANEXO C:** EVIDENCIA DE LAS ENCUESTAS
- ANEXO D:** PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PAN
- ANEXO E:** PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

RESUMEN

El plan de desarrollo organizacional para la panadería y pastelería El Dorado se desarrolla en el mejoramiento de la gestión administrativa. En la investigación se empleó una metodología tanto cuantitativa como cualitativa, se aplicó instrumentos como las encuestas a los colaboradores, entrevista al gerente y se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante la matriz FODA, donde se pudo determinar que la panadería no cuenta con una filosofía institucional es decir misión, visión, objetivos, políticas, valores y un organigrama estructurado para cada área de la empresa con sus debidas funciones. El contenido de cambio se basa en la creación de la cultura organizacional mediante un organigrama detallando cada uno de las áreas y funciones que se debe realizar para eliminar la duplicidad de actividades al igual se planteo una filosofía corporativa de acuerdo al giro del negocio con políticas administrativas, de personal seguridad y salud ocupacional, calidad para desempeñar de forma coordinada cada uno de los proceso y procedimientos que mantiene la panadería para brindar un producto de calidad a la ciudadanía. El diagnóstico realizado permitió identificar los puntos clave que afectan a la organización como la falta de conocimiento sobre la importancia de contar con un Plan de Desarrollo Organizacional debidamente estructurado mismo que no permite un adecuado funcionamiento afectado directamente a la economía de la institución por la mala toma de decisiones. Se recomienda al dueño de la empresa implementar la filosofía corporativa planteada con la finalidad de fortalecer la relación entre jefe y colaboradores creando una cultura organizacional donde se distribuya adecuadamente los puestos de trabajo erradicando la duplicidad de funciones y pérdida de tiempo en cada uno del proceso de producción para tomar mejores decisiones y expandir el negocio convirtiéndose en líderes empresariales.

Palabras clave: <DESARROLLO ORGANIZACIONAL>, <CULTURA ORGANIZACIONAL>, <PROCESOS>, <FILOSOFÍA CORPORATIVA>, <ORGANIGRAMA>. <ESTRATEGIAS>.



19-07-2023
1519-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The organizational development plan for the El Dorado bakery and pastry shop is developed for the improvement of administrative management. In the investigation, both a quantitative and qualitative methodology were used, instruments such as employee surveys, an interview with the manager, and a diagnosis of the current situation was made through the FODA matrix, where it was possible to determine that the bakery does not have an institutional philosophy, that is, mission, vision, objectives, policies, values, and a structured organization chart for each area of the company with its proper functions. The content of change is based on the creation of the organizational culture through an organization chart detailing each of the areas and functions that must be carried out to eliminate the duplication of activities, as well as a corporate philosophy according to the business line with administrative policies, personnel safety and occupational health, quality to carry out in a coordinated manner each of the processes and procedures that the bakery maintains to provide a quality product to the public. The diagnosis made it possible to identify the key points that affect the organization, such as the lack of knowledge about the importance of having a properly structured Organizational Development Plan, which does not allow proper functioning, directly affecting the economy of the institution due to poor decision making. The owner of the company is recommended to implement the corporate philosophy proposed to strengthen the relationship between boss and collaborators, creating an organizational culture where jobs are adequately distributed, eradicating duplication of functions and loss of time in each one of the production processes to make better decisions and expand the business, becoming business leaders.

Keywords: <ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT>, <ORGANIZATIONAL CULTURE>, <PROCESSES>, <CORPORATE PHILOSOPHY>, <ORGANIZATION CHART>, <STHATEGIES>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.

0603339334

INTRODUCCIÓN

El plan de desarrollo organizacional se enfoca en analizar la cultura empresarial de la panadería y pastelería El Dorado la cual no aplica de forma adecuada y manejan de forma empírica, estos factores hacen que varias de las empresas pequeñas desaparezcan del mercado ocasionado pérdidas por la mala aplicación del proceso administrativos y la toma de decisiones no es oportuna para el mercado afectando la economía de todo los involucrados.

La construcción del desarrollo organizacional empieza por planificar adecuadamente cada uno de las áreas que tiene una empresa, esto conlleva a que los procesos y procedimientos se cumplan de acuerdo a los procesos en la producción de bienes y servicios, considerando el análisis del entorno esto es las variables exógenas, de tal forma que permitan cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

Para la investigación se consideró oportuno analizar los factores internos y externos para conocer el manejo del giro del negocio de la panadería y pastelería el Dorado donde se buscó analizar una estructura organizacional adecuada que cumpla con todos los requisitos y esta pueda ayudar a que los colaboradores tomen sus responsabilidades por medio de manuales, que permita fortalecer las actividades empresariales.

Para el efecto del trabajo de investigación se encuentra estructurado 5 capítulos:

Capítulo I.- Planteamiento del problema donde se conoce cada uno de las falencias que tiene la panadería y para el desarrollo de la investigación se plantea objetivos generales y específicos los que se deben cumplir a cabalidad al igual se plantea la justificación las cuales ayudan a saber que queremos lograr con el plan de desarrollo organizacional.

Capitulo II.- Marco referencial se enfoca en conocer los antecedentes investigativos que son investigaciones de trabajo de titulaciones relacionados con el tema las cuales sirven de guía al igual que el marco teórico donde se considera los conceptos más relevantes que ayudan a conocer cuáles son los pasos para desarrollar correctamente el plan de desarrollo organizacional para la panadería, estos fueron tomados de libros, revistas, folletos y páginas web.

Capitulo III.- Marco metodológico es parte de la investigación donde se analizan las técnicas e instrumentos que se aplica para la investigación y estos fueron de ayuda para conocer las falencias y aciertos que tiene la empresa.

Capítulo IV.- Marco de resultados se evidencia la ejecución de encuestas a una población de 7 colaboradores que integran la panadería donde se desarrolló tablas e ilustraciones estadísticas demostrando falencias y acierto que se presenta en la organización durante las actividades diarias.

Capítulo V.- Marco propositivo se desarrolla la aplicación de la matriz FODA donde se conoce problemas y aciertos los cuales son plasmados en la creación de la filosofía corporativa con un diseño organizacional para cada área de trabajo y el debido manual de funciones, políticas adecuadas al giro de negocio los cuales son eje para el desarrollo de las actividades donde cada uno de los colaboradores deben cumplir a cabalidad para poder erradicar la duplicidad de funciones y a su vez disminuir los problemas que acechan a la institución y poder introducir en nuevos nichos de mercado y comercializar el pan en la ciudad de Riobamba, llegando a concluir que al desarrollar las actividades de forma adecuada los procesos y procedimientos de la elaboración del pan se debe cumplir con un adecuado proceso administrativo el cual ayude a cumplir con los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La gestión administrativa en las pequeñas empresas en Ecuador involucra procesos de estructura organizacional, para el desarrollo de las actividades realizadas por los empleados y trabajadores en cada uno de sus puestos de trabajo, pero en la mayoría de las empresas no aplican una estructura adecuada en el desarrollo de las organizaciones, la cual ocasiona desfases en cada proceso que se emplea. En la actualidad la mayor parte de empresas dedicadas al negocio de panaderías funcionan de manera empírica evadiendo un adecuado manejo de los procesos y procedimientos administrativos y organizacionales que permita mantener un adecuado funcionamiento empresarial para brindar un servicio y atención de calidad al cliente interno y externo.

En la ciudad de Riobamba existe un sinnúmero de pequeñas empresas que se dedican a la elaboración de pan, los desafíos para estos negocios son amplios, para que una panadería que se encuentra caracterizada por su producción de calidad, precio y satisfacción al consumidor, debe tener bien definido el proceso administrativo. En los últimos años se evidencia que muchos de estos negocios desaparecen por no contar con una estructura definida lo que incide en una desorganización por parte de los trabajadores, por ello se originan problemas internos el cual afecta en la gestión administrativa ocasionado un desfase en los procesos afectando directamente a la administración y económica.

La panadería y pastelería El Dorado se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en las calles Carabobo 14-11 y Barón de Carondelet, inicia sus actividades el 12 de febrero del 2008 bajo la administración del señor Segundo Manuel Yaguachi Morocho, caracterizada como pequeña empresa y ha trabajado de forma empírica sin un direccionamiento estratégico, carencia de una estructura organizativa lo que produce conflictos entre los colaboradores, generando un ambiente no favorable a todos los integrantes, que se adecúe a las exigencias del mercado y cumpla con el establecimiento de un manual de funciones, políticas y normativas necesarios para el cumplimiento de los objetivos, que permita aplicar el proceso administrativo-contable de forma correcta, con el fin de mantener una buena gestión empresarial y pueda ampliarse en el mercado mediante una excelente toma de decisiones. Por los problemas ante mencionado en la presente investigación se desarrollará un plan de desarrollo organizacional para la panadería y pastelería el Dorado con lineamientos que ayuden a fortalecer y buscar solución a los problemas que se

presente para que puedan tomar decisiones adecuadas en la organización donde todos los colaboradores estén involucrados y serán participes del cambio empresarial.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo un plan de desarrollo organizacional contribuirá en la gestión administrativa de la panadería y pastelería El Dorado?

1.3. Sistematización del problema

- ¿De qué manera las teorías del desarrollo organizacional fortalecerán la gestión administrativa en la empresa?
- ¿De qué manera incide la gestión administrativa en el desarrollo empresarial de la panadería y pastelería El Dorado?
- ¿Cómo los procesos administrativos inciden en el desarrollo empresarial de la panadería?
- ¿Qué beneficios tendrán los colaboradores de la panadería y pastelería El Dorado al aplicar una filosofía corporativa adecuada?
- ¿Cómo una estructura organizacional ayudara a mejorar los procesos administrativos de la panadería y pastelería El Dorado?
- ¿Qué beneficios obtendrá la panadería y pastelería El Dorado al aplicar una estructura organizacional?
- ¿Cuál será la estructura orgánica para que la panadería y pastelería El Dorado mejore la gestión administrativa?
- ¿Qué impacto tendrá los colaboradores de la panadería al diseñar una manual de funciones, políticas y procedimientos para desarrollar sus actividades?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Diseñar el plan de desarrollo organizacional para la panadería y pastelería “El Dorado”, mediante un diagnóstico situacional, que permita mejorar la gestión administrativa.

1.4.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa mediante un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa.
- Elaborar la filosofía corporativa mediante el diseño de la estructura administrativa para identificar la cultura organizacional.
- Definir la metodología mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que, permitan desarrollar la investigación.
- Estructurar el Plan de Desarrollo Organizacional que permita el mejoramiento de la gestión administrativa mediante la elaboración de la matriz FODA.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

Para la presente investigación se pretende conocer que es un plan de desarrollo organizacional y a la vez su funcionamiento como una herramienta de cambio en una organización, por lo tanto, para el desarrollo de la investigación es importante conocer los conceptos teóricos del desarrollo organizacional que permita evaluar aquellas características que contribuyen a una toma de decisiones exitosas, junto a bases teóricas de los diferentes autores.

Mediante el concepto de Desarrollo Organizacional siendo eje fundamenta en la investigación se fundamenta teóricamente los aportes de los diferentes autores de libros, tesis, artículos científicos, documentos en línea, relacionados con el tema de estudio los cuales permitan aprovechar la guía de los diferentes publicitas al máximo para estructurar el desarrollo del trabajo de integración curricular, y a su vez buscar que la panadería y pastelería “El Dorado” estructure un organigrama adecuado a las funciones que desempeñan dentro de la empresa. contribuyendo en la toma de decisiones.

1.5.2. Justificación metodológica

Los métodos que se utilizarán al desarrollar un Plan de Desarrollo Organizacional serán; inductivo – deductivo y analítico los cuales contribuirán a la implementación y aplicación de técnicas adecuadas mediante herramientas que nos permitirán extraer y analizar los diferentes tipos de información de los procesos administrativos para mejorar las actividades en la panadería y pastelería El Dorado, y obtener conclusiones.

1.5.3. *Justificación práctica*

Dentro de la parte práctica se enfoca en estructurar el Plan de Desarrollo Organizacional mediante la aplicación del análisis situacional y poder desarrollar una filosofía corporativa, con una estructura orgánica de acorde a las actividades de la empresa los cuales ayudará al gerente en lograr una gestión administrativa adecuada para alcanzar los objetivos y metas propuestas, en cada uno de los departamentos que fluya un buen ambiente de trabajo adecuado detallado en los manuales, con el objetivo de optimizar los recursos y poder tomar decisiones que permita cumplir los objetivos empresariales, de esta forma poder expandirse en la ciudad de Riobamba con una empresa líder en la planificación.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes de la investigación

TEMA: 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.

AUTORA: Victoria Isabel Cava Caba

UNIVERSIDAD: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

AÑO: 2016

De acuerdo a la investigación realizada por la autora (Cava, 2016, p.125), concluye que:

La implementación de la estructura organizacional, como una herramienta de gestión y de apoyo ayudara a establecer claramente los lineamientos en la planificación, organización, dirección y control para lograr que las actividades se desarrollen de forma ordenada y que cada uno de los miembros integrantes de la empresa se comprometa con el crecimiento y desarrollo organizacional.

Se puede mencionar que al implementar la estructura organizacional dentro de la Panadería y pastelería la Exquisita se aplica un conjunto de medidas de mejora con el fin de lograr el cumplimiento de sus actividades de modo que la empresa pueda aplicar el proceso administrativo y estableciendo líneas correctivos de acuerdo a la necesidad de la empresa; construyendo una filosofía empresarial, manual orgánico funcional, políticas empresariales, objetivos estratégicos, que dan cumplimiento a indicadores de medición permitirán medir el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, involucrando a todos los colaboradores para su ejecución y crecimiento empresarial

TEMA: DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL SOLIDARIA DEL CENTRO DE DESARROLLO INDÍGENA CEDEIN COLTA-GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2015

AUTORA: Fanny Beatriz Cava Lema

UNIVERSIDAD: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

AÑO: 2017

La autora (Cava, 2017, p.1459) concluye que:

“La falta de una administración formal y la inexistencia de una estructura orgánica de la organización hemos desarrollado los elementos del organigrama estructural para que encamine a la organización demostrando su nivel de planificación, ejecución y evaluación”.

Según la autora al aplicar el Desarrollo De La Estructura Organizacional se enfoca en las actividades de acuerdo a cada puesto de trabajo que tiene la asociación, para que pueda optimizar los recursos Administrativos, Humanos, financieros y de esta forma fortalecer el desempeño laboral de los socios y colaboradores, les permita realizar los labores de acuerdo a las funciones que cada integrante debe manejar dentro de las áreas de trabajo cumpliendo los que estipula el manuales de funciones en el proceso, procedimiento donde se refleja en los flujogramas, para poder alcanzar un buen funcionamiento de la organización para tomar decisiones.

TEMA: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL TRABAJO EN EQUIPO DEL
“ILUSTRE MUNICIPIO DE LATACUNGA”

AUTORA: Liliana Nataly Enríquez Moya

UNIVERSIDAD: Técnica de Ambato

AÑO: 2013

La investigación efectuada por (Enríquez, 2013, p.86) afirma lo siguiente:

En la esencia del Desarrollo Organizacional están involucrados los aspectos del trabajo monótono y desempeño laboral mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

De lo expuesto por el autor menciona que el desarrollo organizacional orienta a mejorar los procesos administrativos dando solución de problemas que se basada en la colaboración y en la efectividad de la cultura empresarial, para poder cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo para mejorar el proceso administrativo mediante la aplicación de los elementos necesarios ayudara a tomar decisiones de acuerdo a la utilización de estas herramientas administrativas para un buen funcionamiento de la misma, que ayudan a soluciones al problema que se presentan a diario en las empresas y poder mejorar para ser competitivas en el entorno organizacional.

TEMA: PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA LA COORDINACIÓN Y EFICIENCIA DEL TRABAJO EN LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “RICO PAN” UBICADA EN EL CANTÓN LA TRONCAL PROVINCIA DEL CAÑAR.

AUTORES: Steffania del Pilar Arévalo Martínez

Victoria Elizabeth Sandoval Manrique

UNIVERSIDAD: Estatal de Milagro

AÑO: 2013

Conforme a la investigación ejecutada por las autoras (Arévalo & Sandoval, 2013, p.118), a la Panadería y pastelería “RICO PAN” del cantón La Troncal alude que:

La administración no está aplicando ningún tipo de control técnico y todo está dependiendo del conocimiento empírico del administrador y dueño, que no anticipan de la estabilidad del negocio en el mercado ni consideran como se afectan a las utilidades de la empresa .

Se puede evidenciar que dentro de la panadería y pastelería “RICO PAN” existe un escaso conocimiento administrativo con respecto al negocio influye de manera directa en la toma de decisiones, ocasionando que el negocio no sea competitivo por lo tanto una reorganización del trabajo y aplicación de normas, procedimientos de trabajo para mejorar la toma de decisiones en las actividades que puedan repercutir en los resultados de la organización, para aplicar el proceso administrativo y de esta forma pueda optimizar recursos, costos y esfuerzos, con la integración de todos los integrantes de la empresa para mejorar su desempeños en las actividades cotidianas.

TEMA: PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CASA CLUB CRÉDITOS

AUTORA: Jessica Stephany Valencia Chala

UNIVERSIDAD: Universidad Cooperativa de Colombia

AÑO: 2016

Para (Valencia, 2016, p.81) concluye en su trabajo de investigación

Aún con la estructura administrativa y el direccionamiento estratégico plasmado, es necesario que el compromiso por el cambio provenga no sólo de los directivos sino de cada miembro del recurso humano de esta empresa, pues sin duda resta un camino largo por recorrer que requiere de orden y trabajo en equipo. Para ello implementar capacitaciones y actividades de motivación al personal sería de gran ayuda para lograr tal propósito.

El diseño de una estructura organizacional dentro de una empresa tendrá beneficios y erradica problemas que desemboquen en el incumplimiento de una filosofía corporativa ayudando de forma general al proceso administrativo y este enfoque a corregir las posibles fallas que existan para alcanzar la eficiencia, eficacia operacional y aumentar la preparación de conocimientos al personal, que desarrolla las actividades dentro de la organización cumpliendo con una estructura orgánica adecuada mediante niveles jerárquicos a explicar los objetivos y funciones de los cargos adoptados para lograr y asegurar que sus funciones sean confiables al igual que la toma de decisiones sean correctas. Al analizar las diferentes investigaciones realizadas por los diferentes autores se evidencia que el Plan de Desarrollo Organizacional es una herramienta esencial de gestión administrativa para establecer lineamientos de la planificación, organización, dirección y control, así lograr obtener conocimientos administrativos que ayude a las empresas a ser competitivas en el mercado mediante una adecuada toma de decisiones, erradicando la duplicidad de funciones, desorganización y el mal desempeño laboral, mismo que genera retrasos en las actividades dinamizando los procesos y mejorando el desempeño laboral a fin de cumplir los objetivos a corto mediano y largo plazo.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Plan

De acuerdo con (Lerma & Bárcena , 2018, p.53) menciona que el plan es:

El documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollo desde el más alto nivel jerárquico.

El plan se enfoca en desarrollar acciones para plantear correcciones en los problemas presentados y poder mejorar las actividades diarias, se constituye en el documento donde indica que clase de acción económica se desea aplicar que ayude a saber qué pautas debe seguir la empresa para impulsar sus actividades y de esta forma fomentar metas en un tiempo determinado, para mejorar la idea de negocio, marcar objetivos de forma clara para obtener a una visión real de cómo debe ser actividad para conseguir beneficios dentro del entorno interno y externo, brindando un beneficio de oportunidades para enfrentar nuevos retos ante la competencia.

Por otro lado, (Ordaz & Saldaia, 2017), define el plan como:

Conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada. Además, otras herramientas de planificación, busca que se identifique y se asuman los problemas educativos de la institución; permite tomar decisiones, establecer metas, objetivos y estrategias que se asuman como comunes de un determinado grupo; desarrollar y mejorar los programas, proyectos y actividades además de promover la evaluación permanente.

El plan ayuda a plantear pasos detallados en el manejo empresarial y los recursos que compone la empresa para poder enfocarse en las tareas a desarrollar mediante estrategias de mejora para solucionar los problemas que se presentan en la empresa y convirtiéndose en una herramienta de gestión empleada por los empresarios para la consolidación de sus proyectos en el mercado con ideas innovadora y de esta forma los aspectos negativos, minimizan el nivel de riesgo que se pretende asumir buscando soluciones que aporten a mejorar el trabajo en cada una de las áreas departamentales las cuales son pilar para el funcionamiento de la empresa ante la sociedad.

2.2.1.1. *¿Para qué sirve el plan?*

- Mayor eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos.
- Mejor aprovechamiento (racional) de los recursos.
- Disminuye incertidumbre y con ello riesgos.
- Nos ayuda a no perder el camino (es congruente con la razón de ser de la organización). (Ordaz & Saldaia, 2017)

El Plan sirve dentro de una empresa como herramienta para evaluar la marcha del negocio y las desviaciones sobre el escenario previsto en un corto, o largo plazo mediante la colaboración o apoyo económico y poder ser rentable para poder lograr se debe considerar el análisis de viabilidad que se expone a través del plan de empresa siendo importante que este se centra en tres áreas fundamentales: técnica, económica y financiera dando un estudio de oportunidades de negocio, examina la viabilidad y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad en un proyecto empresarial concreto que beneficie a la empresa de forma directa.

2.2.1.2. *Tipos de planes*

De acuerdo al (Consejo Nacional Población, 2011) , indica que hay tres tipos de planeación en función del tiempo, que se considere para alcanzar los objetivos y metas de la planeación existen tres tipos de planeación: 1) corto plazo, 2) mediano plazo, y 3) largo plazo. En función de quien realiza la

planeación existen tres tipos: 1) planeación estratégica, 2) la planeación táctica, y 3) la planeación operativa.

Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivo y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de 3 a 5 años y sus componentes claves son:

- **Plan estratégico**

1. Es la competencia del nivel directivo más alto de la institución.
2. Es obligatorio plasmar los objetivos y metas claras.
3. Deben ser establecidos en un periodo con proyección a futuro y con responsabilidad de ser realista, medible y alcanzable.
4. El plan estratégico es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales.

- **Plan táctico**

1. Es de mediano plazo.
2. Se da en el marco de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
3. Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio de la organización.
4. Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.

- **Plan operativo**

Tabla 1-2: Nivel del plan operativo

Tipos de planeación	Duración	Fin	Actividades y proceso	Formalización
Estratégica	5-10 años	Determinación de la razón de ser, de las grandes orientaciones y fines.	Orientación y prioridades.	Plan
Táctica	3-5 años	Disposición de los recursos	Distribución de los recursos y actividades para alcanzar los objetivos.	Programa
Operativa	Un año		Desarrollo de las actividades	Proyecto

		Utilización de los recursos	en el espacio y en el tiempo.	
--	--	-----------------------------	-------------------------------	--

Fuente: (Navajo, 2018)

Los tipos de planes ayudan a distintas áreas de la empresa en tomar decisiones oportunas para lograr el mejoramiento el cual nos ayuda a llegar a cumplir los objetivos institucionales, cumpliendo varios de los procesos siendo estos importantes porque da unas líneas estratégicas a seguir para cumplir las actividades y estas sean plasmadas en la evolución, hacia donde irá orientada la idea para que los involucrados puede motivar a que los consumidores que no le dan mucho crédito al producto actual lo apoyen viendo esa proyección en cada uno de estos tipos de plan fortalecen que las etapas de desarrollo de una actividad o de producción lleguen a ser efectivos.

2.2.1.3. *Elementos comunes a todo tipo de plan*

Los elementos comunes a todo tipo de plan, van relacionados, directamente, con el propósito para el que se diseñan, lo que quiere decir que actúan con carácter de preventivos, como parte de una programación, como programación lógica de eventos y como curso predeterminado de una acción. Es significativa la importancia que tiene el plan, puesto que es el hilo conductor entre la planeación y el proceso de implementación de la misma, además de servir de guía para la acción, de interconexión de la comunicación y de base para controlar.

Se tiene, entonces, que la planeación está determinada por los planes, los cuales sirven de base para las acciones y la comunicación y que para ser más efectivos deben tener en cuenta los elementos más comunes que son:

1. Los objetivos, que dan la perspectiva de los propósitos que se persiguen conseguir como organización, fijan la acción y orientan las conductas a seguir. Al señalar la conducta a seguir, deben haberse formulado los objetivos acertadamente: fijando pocos objetivos, presentando un reto alcanzable y debe dejarse la libertad de ver cómo se alcanzan los mismos; igualmente, se debe establecer el rango de tiempo para alcanzarlos y la fecha límite de alcance, además deben concretos. Es bueno recordar que los planes delimitan el sendero que las organizaciones deben seguir para conseguir y comprometer todos sus recursos, con la visión de alcanzar los objetivos.
2. Las actividades, es decir, las cosas que se desarrollan, las acciones para lograr llegar a las metas establecidas y que, al combinarlas con los recursos, optimizan las posibilidades de logro.

3. Los recursos, como, por ejemplo, el recurso humano, los materiales a utilizar, la maquinaria que interviene dentro de los procesos y la información y comunicación, que puede ser interna y/o externa a la organización. Todo esto no se lograría realizar sino a través de la planeación de un buen cronograma, que no es más que el que establece los límites de tiempo en cada etapa del plan, cumpliendo con las metas y objetivos institucionales.

Los elementos de un plan ayudan a orientar un objetivo claro de cómo se debe aplicar la misión, visión, políticas de la empresa, dan sensación de calidad y buen hacer para poder conseguir que esta percepción se ajuste a una estructura de costos para conseguir dar al cliente un precio competitivo con una mentalidad propia de la empresa a la hora de tomar decisiones, que la hagan acercarse aún más a sus objetivos centrandose en un objetivo concreto, conocido y alcanzable mediante una serie de pasos que involucran en la toma de decisiones donde las persona que se encuentre al frente pueda mejorar cada uno de los procesos administrativos que maneja la empresa.

2.2.2. *Qué son las organizaciones*

“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones sociales), construidas de forma deliberada o reconstruida para alcanzar fines específicos” (Camarena, 2016).

Las organizaciones son consideradas un sistema organizado donde aplica una serie de pasos detallados para cumplir un objetivo y estos ayudan a tomar decisiones en común y detallar una actividad para lograr metas u objetivos con el apoyo de las personas dentro de un entorno aplicando un procedimiento con acciones que se llevan a cabo para demostrar actividades importante dentro de la estructura empresarial para poder llegar en forma ordenada y no aleatoria cumplir el objetivo dentro del proceso administrativo permitiendo unir esfuerzos entre los individuos, lo que permite ahorrar tiempo y mejorar la eficiencia de las acciones a desarrollar.

2.2.3. *Diseño organizacional*

Según (Huamán & Ríos, 2018, p.34) mencionan que:

Los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer mediante estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado1.

El diseño organizacional es el proceso fundamental de gestión, la fase de la organización, en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia y estas están representadas gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales fomentando tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la empresa con conexiones entre varias divisiones o departamentos de forma que se podrán desarrollar planes e implementar retos que se presentan diario en las empresas para ser eficientes en las actividades.

2.2.3.1. *Importancia del diseño organizacional*

Las organizaciones necesitan una estructura para crecer y lograr rentabilidad. Por lo tanto, un diseño de la estructura organizativa puede ayudar a los altos directivos a determinar los talentos que requiere la empresa. Mediante planificación de la estructura se está asegurando que la empresa cuente con los recursos humanos adecuados para alcanzar las metas anuales señaladas de la entidad. Cabe mencionar que sin duda es importante definir claramente las responsabilidades determinadas ya que cada persona tiene una descripción del cargo de trabajo en el organigrama de la empresa.

El diseño de una estrategia organizacional es la importancia del posicionamiento dentro del mercado 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, p.57).

La importante del diseño organizacional dentro de una empresa es fortalecer los procedimientos en las áreas de trabajo para poder proporcionar información oportuna y mejorar procesos en las actividades desarrolladas al frente a un mercado tan globalizado y competitivo que se enfrentan las empresas en la actualidad para ello se debe trazar y cumplir una meta radica en la buena estructuración de cada una de las áreas y los roles que se le asignan a cada colaborador para así poder cumplir el objetivo establecido enfocados hacia la planificación del correcto funcionamiento mediante estrategias que involucren a todos los colaboradores en sus áreas de trabajo.

2.2.3.2. *Diseño de puestos en la organización*

Para (Clavijo, 2018, p.5) señala que el diseño de los diferentes cargos es un principio de investigación:

“Para la administración de los recursos humanos, debido a que se parte de esto para poder reclutar, seleccionar implementar incentivos y tomar decisiones en beneficio de los que son la base de las organizaciones las personas”.

En la elaboración del diseño de cargos se debe enlistar todas las acciones, tareas, obligaciones a realizar por el ocupante, en esta lista debe estar detallada: que debe hacer como debe hacerlo y cuando debe hacerlo, facilitando el trabajo de la persona, así como también debe constar los objetivos que tiene el cargo.

El diseño de puestos de la organización determinar la claridad en sus actividades dentro de un departamento y la naturaleza de cada uno de los puestos de trabajo, señalando sus actividades, funciones responsabilidades, riesgos propios de cada puesto y el perfil que debe tener el empleado, esta distribución adecuada de cargos en las diferentes áreas ayuda a explicar el trabajo que desarrolla y mejorara la estructura organizacional de la empresa que cumpliera un rol informativo que facilite a mejorar la coordinación y organización de las actividades de la empresa, permitiendo identificar los factores de éxito en cada puesto con responsabilidades.

2.2.3.3. Dimensiones del diseño organizacional

De acuerdo con (Góngora, 2018, p.53) el concepto de las dimensiones del diseño organizacional dice que:

“Pueden operar con un diseño organizacional relativamente simple, e indiferenciado en que el propietario realiza múltiples actividades. Algo semejante ocurre con el resto de los miembros de la organización. Todos ellos llevan a cabo distintas funciones y pueden ser intercambiables”.

“Todos los procesos de diseño organizacional corresponden una clara forma de organizar la gestión de desarrollo y los procesos de crecimiento de las organizaciones”.

Las Dimensiones del Diseño Organizacional describen las características internas de una organización para medir y comparar las organizaciones mediante un determinado conjunto de las actividades que se desarrollan a diario para cumplir con el objetivo empresarial estas se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proveen protocolos para representar las tipologías internas de una organización estableciendo una base para medir y comparar las distintas organizaciones, mientras tanto que las dimensiones contextuales logran ser representadas como un conjunto de elementos fundamentales en el proceso administrativo.

2.2.3.4. Dimensiones estructurales

Las Dimensiones Estructurales representan los niveles que pueden diferenciar las características internas de la organización son fáciles de medir y comparar.

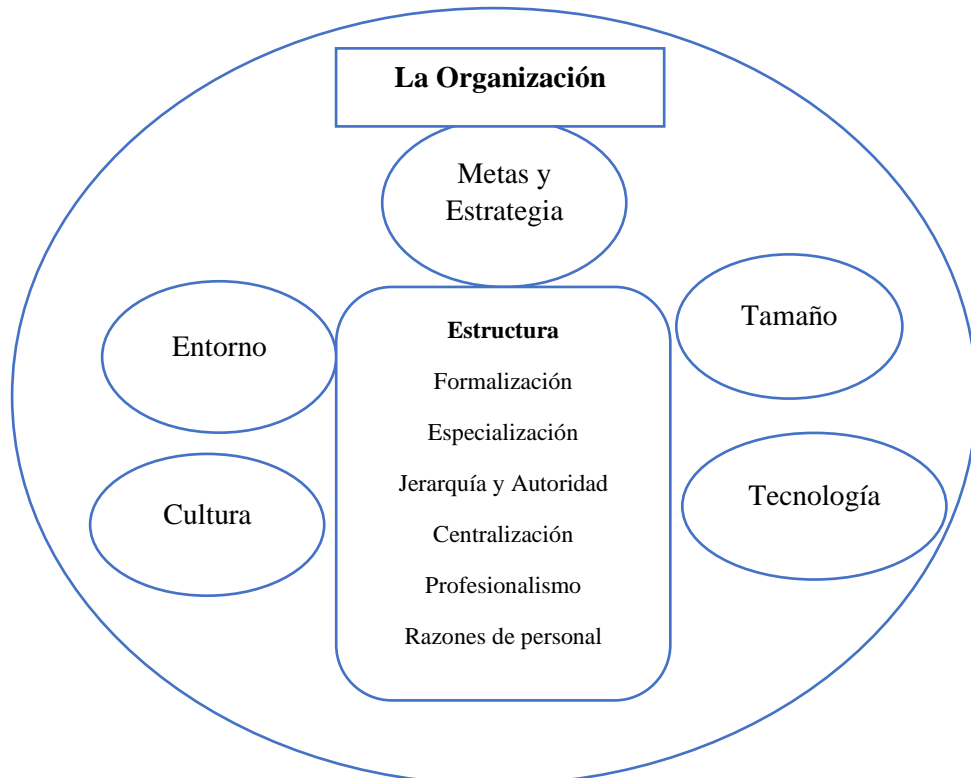


Ilustración 1-2: Dimensiones contextuales y estructurales del diseño Organizacional

Fuente: Diseño Organizacional de Daft Richard (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Formalización

“Hace referencia a toda la cantidad de documentos escritos en la organización, la documentación contiene instrucciones de trabajo, reglamentos y manuales cabe mencionar que toda esta documentación describe el procedimiento y las operaciones” (Castellanos, 2019).

Especialización

Para la autora (Castellanos, 2019), hace referencia a la especialización como:

Este nivel de tareas organizacionales se divide en diferentes trabajos. Pues si la especialización es muy extensa cada uno de los empleados solo pueden realizar tareas limitadas. Si el grado de

especialización es bajo, los trabajadores realizan diversas tareas. A la especialización a veces se la llama división del trabajo

Jerarquía de Autoridad

“Aquí se describe quien comunica a quien y el alcance de control que posee cada gerente. Este tramo de control se encuentra representado por líneas verticales dentro del organigrama” (Castellanos, 2019).

Centralización

Se refiere al nivel jerárquico con autoridad para la toma de decisiones. Cuando la resolución permanece en el nivel más alto significa que la organización se encuentra en un estado centralizado, cuando la elección se descentraliza a niveles organizativos inferiores estas se dispersan. Algunos de estos ejemplos de decisiones organizativas que se pueden gestionar de manera centralizada o descentralizada corresponden a la adquisición de equipos, la selección de proveedores, establecer precios y la contratación de colaboradores (Castellanos, 2019).

Profesionalismo

(Castellanos, 2019), indica que profesionalismo:

Es aquel nivel de educación que tiene un alto índice de capacitación formal de los trabajadores. Cuando los colaboradores necesitan una formación a largo plazo para ocupar determinados puestos dentro de la organización, creen que el nivel de profesionalismo debe ser alto. El nivel profesional suele medirse por el número medio de años de formación de un empleado

Razones del personal

El autor (Castellanos, 2019), menciona que las razones personales:

Hace referencia a la repartición del personal entre varios departamentos funcionales. El motivo del personal contiene razones administrativas, el conocimiento de oficina, razones del personal profesional y la proporción de colaboradores que laboran directa e indirectamente en la organización (Castellanos, 2019).

La importancia de la dimensión estructural dentro de una organización donde examina la situación y los requerimientos culturales, los recursos técnicos para poder garantizar las condiciones

mínimas imprescindibles a los colaboradores y de esta forma tomar decisiones oportunas mediante el control y la coordinación propicia para el establecimiento y formulación de reglas procedimientos que regulan a la empresa describiendo las características global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas sienta estos elementos interrelacionados con la estructura organizacional y de los procesos de trabajo que una empresa empleada para su funcionamiento.

2.2.3.5. Dimensiones contextuales

Cultura

Para (Castellanos, 2019), menciona que la cultura es:

Una organización es una recopilación básica de la cultura por ende tiene valores, creencias, entendimientos y puntos claves utilizados por los colaboradores. Todos estos valores y normas básicas están totalmente relacionados con los valores éticos, la responsabilidad con los trabajadores, la eficacia y eficiencia al servicio del consumidor que lo único que busca es tener a la organización unida (Castellanos, 2019).

Entorno

“Son todos aquellos elementos que se encuentran fuera del alcance de la organización como son: los proveedores e instituciones financieras, organizaciones gubernamentales, los consumidores, en fin, son los que influyen y limitan las funciones de la organización” (Castellanos, 2019).

Metas y Estrategias

(Castellanos, 2019), la su investigación menciona que las metas y estrategias son:

A una organización lo que la define son los propósitos y la técnica con la que se maneja esto hace que tenga un valor agregado de entre otras entidades. Los objetivos suelen registrarse como una descripción perdurable de la misión de la empresa obteniendo los medios necesarios y recursos suficientes para lograr los fines que busca la organización (Castellanos, 2019).

Tamaño

Para el autor (Castellanos, 2019), menciona que el tamaño es:

Una organización puede medirse como un todo o por sus mecanismos que suelen ser específicos, como sus departamentos. Dado que una organización es un sistema social su tamaño regularmente se mide por el número de trabajadores. Distintas medidas como son sus ventas y activos totales (Castellanos, 2019).

Tecnología

De acuerdo con (Castellanos, 2019), menciona que la tecnología es:

Hace referencia a las técnicas y acciones que se utilizan para convertir los insumos en productos elaborados. Está relacionado con la forma en la que la organización produce correctamente los bienes y servicios y provee a los clientes, contiene elementos como la fabricación flexible y sistemas de investigación avanzados en la organización (Castellanos, 2019).

Las dimensiones contextuales describen el conjunto de actividades enfocadas en la estructura orgánica que maneja para poder desarrollar actividades propicias en el entorno incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos empresariales que analicen las situaciones que le sean útiles para encaminar los objetivos empresariales y estos sean llenos de éxitos erradicando los problemas del entorno mediante estrategias o proyectos que sean de beneficio para la empresa proporcionan etiquetas a los clientes internos y externos para describir las características de la estructura organizacional, cultura, procesos y sistemas de innovación.

2.2.4. Desarrollo organizacional

En definitiva, una organización está compuesta por una red de relaciones que existen entre las personas que la forman.

Por otra parte, (Cornejo, 2019, p.51) menciona que el Desarrollo Organizacional se asocia con:

- Un nuevo arte administrativo que busca el perfeccionamiento organizacional a través de la Integración de las necesidades de la organización con las de los individuos.
- Una nueva y novedosa filosofía administrativa.
- Un nuevo estilo de administrar, más ágil, flexible y humano.
- Una tecnología renovada mediante la cual los instrumentos y las herramientas para lograr los cambios planeados dejan espacio suficiente para atender de manera debida los aspectos psicológicos y del comportamiento. Un nuevo proceso dinámico y continuo.

- Un proceso que busca cambios planeados tomando como punto de partida un diagnóstico profundo y real de una situación concreta.
- Una nueva forma de utilizar estrategias, métodos y herramientas cuyo objetivo es optimizar la interacción entre los individuos y los equipos existentes.
- Un nuevo enfoque para aumentar la eficacia y salud organizacionales, asegurando de esta manera el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de las personas que la conforman.

El desarrollo organizacional en las empresas es la forma que está dividida en diferentes secciones para realizar tareas y sus funciones cumpliendo con objetivos estratégicos cambiando la salud, la cultura y el desempeño para poder mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad crear eficiencia y eficacia en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua para cumplir las metas estipuladas de forma ordenada y detallada erradicando problemas entre los colaboradores estructurando un esquema de lineamientos en cada área departamental para erradicar conflictos entre compañeros mediante funciones establecidas en cada puesto de trabajo.

2.2.4.1. *Cambio organizacional*

El cambio de una organización es muy importante hoy en día pues estamos inmersos en un mundo tecnológico y debemos adaptarnos.

Según (Hernández, 2019, p.89) menciona que estamos en una globalización:

Desde hace algún tiempo ha colocado a las empresas en situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. Los viejos paradigmas de estabilidad ya no otorgan ventajas competitivas a las organizaciones. Por ello su orientación ya no puede limitarse al mercado interno y su estructura debe ser flexible

El cambio organizacional radica en los elementos humanos para que la gestión administrativa tenga un cambio positivo la conducta de las personas y poder encaminar a cumplir los objetivos y empoderando a todos los integrantes de la empresa reduciendo los conflictos ocasionados por la carencia de una estructura organizacional adecuada donde el colaborador trabaja de forma empírica y se resiste al cambio y de esta forma se mejorara la cultura y la confianza en los clientes internos, externos y de esta manera los colaboradores que está al mando actúe por iniciativa propia la motivación a su grupo de trabajo, empoderando con ideas de cumplir el objetivo empresarial.

2.2.5. Giro o actividad de la organización

Según el autor (Torres, 2018, p.165) indica que el Giro o Actividad de la Organización

“Es aquel proceso de gestión estratégico que está relacionado con la definición de la actividad del negocio, es decir a que se va a destinar la empresa”.

Según lo que menciona el autor, el giro de negocio determinar y clasifica a una empresa detallando las actividades económicas que lleva a cabo en la sociedad en función de las acciones que ayudan al funcionamiento de la organización durante el ciclo de actividades que va desde la inversión en los recursos y el personal que trabaja produciendo una actividad determinada para la sociedad ya sea de forma directa o indirecta y de esta forma poder ayudar a la organización a tener recursos económicos para que esta se encuentre en el mercado ante la variedad de competencia existente, haciendo frente a las falencias que se presentan en el funcionamiento empresarial y toma de decisiones.

2.2.6. Recursos que componen una empresa

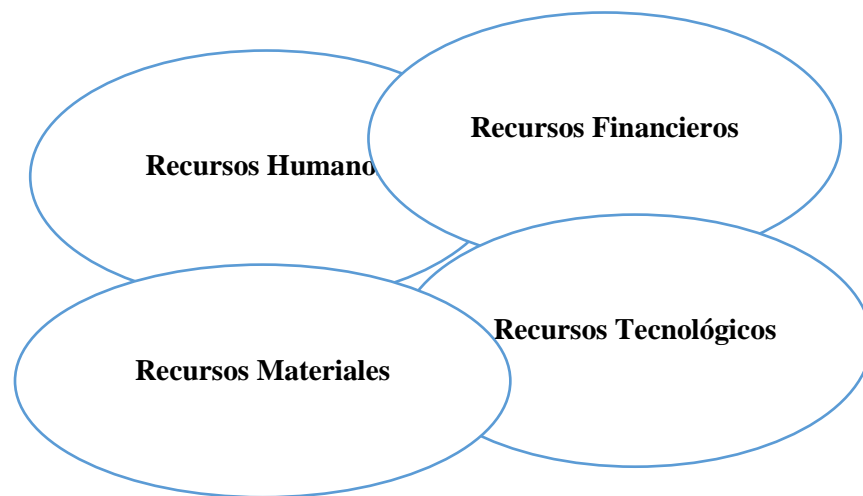


Ilustración 2-2: Recursos que integran una empresa

Fuente: Manejo del proceso Administrativo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Para que la empresa logre el cumplimiento de objetivos debe contar con los recursos los mismos que deben ser manejados de forma oportuna, como lo menciona (Münch, 2015) que los recursos son:

Recursos Humanos

“Los componentes humanos son elementos clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Los empleados deben combinar las cualidades y conocimientos de suma importancia para trabajar de manera efectiva en los distintos puestos” (Munch, 2015, p.78).

Recursos Financieros

“El trabajo de toda organización requiere de fondos, inversiones que provienen de propietarios y socios. También se puede obtener ingresos económicos mediante prestaciones bancarias” (Munch, 2015, p.78).

Recursos Tecnológicos

“Son un conjunto de técnicas, conocimientos y procedimientos que se utilizan en una organización. Por lo tanto, ayudan a mejorar la eficiencia dentro del trabajo” (Munch, 2015, p.78).

Recursos Materiales

“Son activos tangibles específicos que una empresa posee para alcanzar y lograr sus objetivos” (Munch, 2015, p.78).

Los recursos de una empresa son los elementos que interviene en la producción o funcionamiento siendo indispensable para garantizar una excelencia y calidad en el producto o servicio final para garantizar la perpetuidad del circuito económico de la empresa donde se puede utilizar elementos de optimización de ciertos gastos para tener ganancias con el fin de optimizar los recursos y llevar a un crecimiento empresarial para lograr objetivos, que sean eficaces y que puedan cumplir con la demanda del trabajo para solucionar los problemas que a diario afectan a la institución e impiden cumplir con los objetivos plasmados en cada departamento considerando la rentabilidad.

2.2.7. Análisis situacional de la organización

2.2.7.1. Diagnóstico estratégico

“Se analizarán los factores internos de la empresa como sus fortalezas y debilidades, así como también los factores externos amenazas y oportunidades que desafían las organizaciones todos los días” (González, 2018, p.169).

El diagnóstico es conocer la situación actual de la empresa identificando la existencia de falencias para buscar métodos más importantes que permitan dar solución para que no afecte a las actividades que se realice y de esta forma llevar una estructura idónea para enfrentar anomalías dentro de la estructura organizacional las cuales pueden afectar directa o indirectamente a las actividades y detectar problemas a tiempo para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas al máximo para establecer criterios relevantes que permitan evaluar las actividades que se plantaron y conocer los resultado en cuanto al cumplimiento de los planes establecidos.

- **Entorno Interno**

Es aquel espacio que pertenece a la empresa es decir está bajo la dirección de la organización y en él se toman decisiones y se ejecutan operaciones como transformar la tecnología o implementar maquinaria de punta desarrollando una expansión de inversiones para implementar nuevos productos (Gonzáles, 2018, p.184).

El análisis interno dentro de una organización permite conocer las fortalezas y debilidades extraídas ideas para tomar medidas que potencien los puntos fuertes y minimicen los débiles y de esta forma no afecten a ninguna área de la empresa siendo esto favorable para poder tomar decisiones oportunas y erradicar los problemas que pueden presentarse al momento de desarrollar una actividad y de esta forma cumplir a calidad con los objetivos propuestos para tener una imagen corporativa excelente y de calidad considerando que los directivos tengan la apertura para aceptar los problemas que se logren identificar para poder aplicar soluciones adecuadas.

Tabla 2-2: Entorno interno

Fortalezas	Debilidades
“Actividad que permite a la empresa a sobresalir en los mercados e incluso superar a la competencia, mejorando su marca, tecnología, creatividad y economía todos estos factores llevarán a que la organización se mantenga en la cima”.	“Aquí se encuentran dificultades dentro de la organización como es la falta de dirección estratégica y la ineficiencia del personal esto dificulta el crecimiento de la empresa”.

Fuente: (Gonzáles, 2018).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

- **Entorno Externo**

Es un espacio que la organización no puede controlar. En este espacio se descubre y se crean hechos, tendencias que pueden beneficiar o perjudicar enormemente a la organización (González, 2018, p.190).

Tabla 3-2: Entorno externo

Oportunidades	Amenazas
“Estos son factores positivos en el entorno que emerge la organización y se aplican estrategias adecuadas para el desarrollo óptimo de la organización”.	“Se describe a las situaciones negativas que envuelven externamente a la empresa y deben enfrentar estos factores para que así la organización salga adelante”.

Fuente: (González, 2018).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

El análisis externo dentro de una organización muestra los factores que afectan en el entorno fuera de la empresa pero de forma indirecta interviene en la toma de decisiones y pueden ocasionar problemas que ayudan a identificar y evaluar todos los acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan directa o indirectamente el desempeño que no puede controlar sin antes tener un proyecto específicos para descubrir sus oportunidades y amenazas para identificar acciones necesidades que pueden materializarse en negocios o proyectos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su entorno ante los problemas que enfrentan.

2.2.7.2. *Importancia de la misión y visión dentro de la organización*

Todos los días las organizaciones prestan cada vez más atención a lo que sucede internamente en la entidad, y creen que los medios son las soluciones a la mayoría de los problemas que afrontan en el exterior. El significado de misión y visión son conceptos que la mayoría de las empresas entienden, sin embargo cuando se trata de definirlos en las organizaciones se transmiten a todas las personas y se convierten en el motor que los guía para alcanzar la excelencia y todos sus objetivos se convertirán en un reto muy importante para la gran mayoría de las compañías (González C. , 2018, p.124).

La misión y visión es una parte fundamental para el funcionamiento empresarial el cual ayuda a cumplir su objetivo y esta se encamina mediante propósitos administrativos que fortalezcan a la organización y puedan brindar un producto o servicio de calidad manteniendo un horizonte definido y empoderado de todos los integrantes esta debe ser clara precisa y concisa que

constituyen el punto de partida para el desarrollo de estrategias que apunten al crecimiento organizacional y permite aprovechar cada oportunidad que se presente a lo largo del camino y proyectar confianza en el cliente interno como externo considerando que son fundamentales para el funcionamiento de un negocio.

2.2.7.3. Definición de visión, misión, objetivos, estrategias, tácticas y políticas de la organización

Tabla 4-2: Definición de la filosofía corporativa

<i>Nombre</i>	<i>Detalle</i>
✓ Visión	Para (Torres, 2018, p.64) es lo que se quiere proyectar en la organización es decir de qué tipo queremos que se convierta la entidad con el único propósito de direccionar el desarrollo futuro de la empresa.
✓ Misión	Para (Torres, 2018, p.65) expresa el propósito de distinguir a la empresa de otras entidades que tengan el mismo giro de negocio. La declaración de misión está determinada con la importancia de las operaciones de la organización en función de la ganancia y de los logros.
✓ Objetivos	Para (Torres, 2018, p.66) son aquellos resultados y logros que la organización desea alcanzar para cumplir con su misión.
✓ Estrategia	Menciona (Torres, 2018, p.66) que las “estrategia se podría decir que estrategia es el arte de dirigir las operaciones. Arte de coordinar todo tipo de acciones. Se dice también que es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto, hasta conseguir el objetivo propuesto”.
✓ Táctica	Indica (Torres, 2018, p.67) que “la administración estratégica se entiende que táctica es el medio o los medios por los cuales se logran los objetivos a corto plazo”.
✓ Políticas	Menciona (Torres, 2018, p.67) que son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera que canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que estas sean congruentes con los objetivos organizacionales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los resultados planteados.

Fuente: (Torres, 2018).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

La filosofía corporativa ayuda que la organización este definida con un buen manejo mediante reglamentos que cumplan con objetivos a corto y largo plazo los que le ayuden a mejorar sus actividades y funcionamiento de cada persona en un puesto de trabajo encomendado para poder cumplir la meta, objetivo empresarial de la empresariales donde puedan ayudar a los clientes a comprender el propósito, los objetivos y la intención de la organismo para generar confianza y fidelidad mediante los valores que debe dirigir la estrategia del negocio permitiendo establecer las bases sobre las cuales funciona para el alcance de cumplimiento de sus objetivos empresariales.

2.2.7.4. *División del trabajo y coordinación*

- **División de trabajo**

Este es el proceso donde se determinar el grado de especialización de las tareas realizadas. Se trata de separar todo el trabajo realizado en la organización en partes asignadas a diferentes personas y sitios de la organización (Cassutti, 2016).

La división del trabajo descrita por (Cassutti, 2016) está compuesta por:

Tabla 5-2: División del trabajo

División vertical	“En la división vertical se produce diferentes jerarquías en la organización basada en la autoridad, los permisos y rangos propuestos en cada nivel”.
División Horizontal	“La división horizontal está estrechamente relacionada con la división de tareas dentro del mismo nivel jerárquico y ocasiona diferentes divisiones y funciones”.

Fuente: (Cassutti, 2016).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Por lo tanto la división del trabajo se enfoca en distribuir las áreas dentro de una organización a cada uno de su integrantes permitiendo que los colaboradores se ocupen de las actividad de acorde a sus conocimientos y profesionalismo para no perder tiempo y esfuerzo realizando otras actividades que no competan a su área de trabajo acorde a los objetivos que debe cumplir por parte d ellos colaboradores en las funciones encomendadas en saber organizar al recurso humano que posee en función a los recursos existentes para el logro de los objetivos, metas y cumplimientos de los proyectos que plántela la institución para su funcionamiento en forma correcta.

- **Coordinación**

“La coordinación es el proceso de agrupar el trabajo de diferentes departamentos de una organización para que puedan trabajar juntos y así lograr los objetivos”.

Por lo que es una ordenanza de una actividad mediante la acción de poder cumplir analizando su entorno y ayudando que todos los involucrados de una organización lo realicen de manera eficiente y eficaz para lograr algo en común y de esta forma se centraliza en ordenas las acciones que habitualmente tiene una organización para brindar un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo para lo cual se debe poner en práctica los medios más adecuados para que los trabajadores coincidan en un mismo objetivo centrado en el trabajo, estas puedan cooperar entre áreas que constituyen la división del trabajo que se asignará a cada persona responsable de una actividad.

2.2.8. Mecanismos de coordinación en la organización

Una organización adopta un sin número de mecanismo de coordinación por ende los métodos más utilizados son los siguientes:

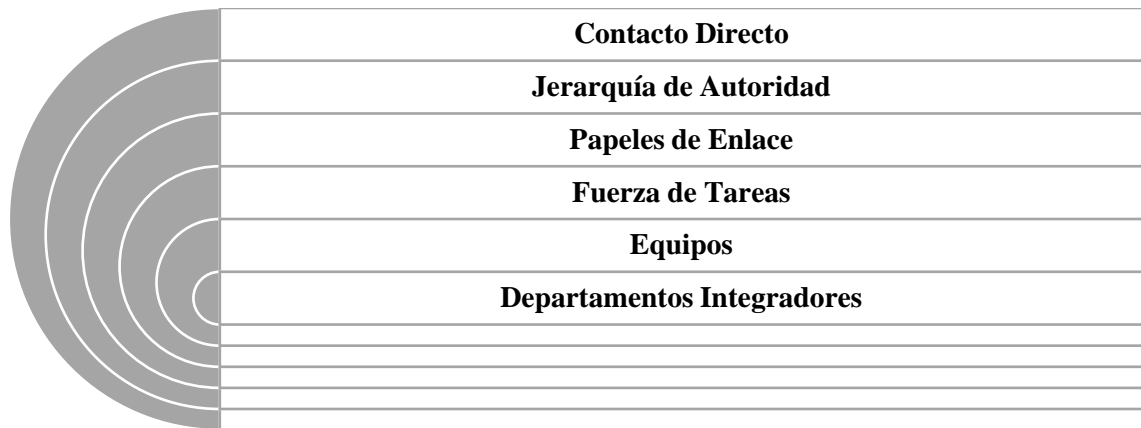


Ilustración 3-2: Mecanismos de Coordinación

Fuente: Administración de las Organizaciones (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Contacto Directo

Es el mecanismo de coordinación que existe dentro de la organización debe ser directo manteniendo el control y la determinación de todas y cada una de las actividades que estarán en manos de personas de distintos su departamentos y así llegar al objetivo mediante la comunicación (Juaregui, 2015).

El contacto directo está relacionado con las actividades que diariamente se desarrolla cumpliendo de forma oportuna por personas que deben tener una actividad adecuada mediante una comunicación donde todos tengan en mente el mismo propósito empresarial en realizar las actividades y estas deben contar una relación directa ya sea en el proceso o en el grupo de trabajo y estas debe cumplir lineamientos de calidad donde ofrezcan producir o elaborar un producto o servicio para ofertar en el mercado y de esta forma identificar la apreciación del consumidor realizando un contacto directo y poder corregir en el proceso organizacional de forma correcta.

Jerarquía de Autoridad

La jerarquía de autoridad se utiliza para coordinar actividades en diferentes áreas de la empresa, de modo que el superior tenga derecho a decidir qué debe hacer el área bajo su mando. La Autoridad jerárquica tiene la potestad de dar instrucciones y supervisar todas las actividades que así lo requiera (Juaregui, 2015).

La jerarquía de autoridad nos demuestra quien está al frente de un grupo de trabajo y cuál es la forma de distribución de sus subordinados para poder cumplir el objetivo organizacional cumpliendo los reglamentos y leyes que existe un determinado sector este individuo tiene el origen de apoyar y supervisar a cada actividad que se va a desarrollar en la empresa para poder identificar la posición y la función que desempeña de cada colaborador dentro de una organización y aplicar indicadores de satisfacción para mejorar la coordinación y la comunicación empresarial para realizar acción, que son los que toman decisión basada en cumplir objetivos.

Papeles de Enlace

“Todos los gerentes y miembros de los departamentos que requieran comunicarse entre sí tienen la responsabilidad de hacer una junta periódicamente para determinar las distintas acciones a tomar en equipo a fin de lograr la coordinación entre las diferentes áreas” (Juaregui, 2015).

Los papeles de enlace son las comunicaciones que existe entre departamentos dentro de una empresa enfocados en realizar una actividad entrelazados de forma coordinada donde se pueda dar solución a los problemas presentados y poder llegar al objetivo y meta planteada como empresa en un determinado ciclo permitiendo a los directivos organizacionales mantener una situación de equilibrio con el contexto, adoptando a los cambios sufridos por el entorno, utilizando de la mejor manera los recursos disponibles cumpliendo lineamientos específicos que sean eficiente que dispone, con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles en un periodo de tiempo.

Fuerza de Tareas

“La fuerza de tareas está compuesta por gerentes y el personal de las distintas áreas que contribuyen a la solución de problemas, que tienen un plazo temporal, esto quiere decir que resuelto el problema la junta se disuelve” (Juaregui, 2015).

Las fuerzas de tareas ayudan a dar solución a problemas y estas se crean por un determinado tiempo culminado o resultado dicho inconveniente se disuelve y cumple con las mejoras de actividades dentro de su entorno funcional en sus labores de rutina el análisis de la fuerza laboral proporciona una visión completa de los trabajadores de tu organización, diseñada para interpretar las tendencias históricas y crear modelos de predicción que conducen a la comprensión y a mejores decisiones en el futuro poder descubrir áreas donde las tareas pueden ser relegadas a máquinas a través de la automatización, permitiendo a los trabajadores dedicar a esfuerzos de las actividades más importantes y valiosas.

Equipos

El equipo es una comisión permanente compuesta por representantes de diferentes funciones y departamentos, todos ellos necesitan tener un alto grado de coordinación de su trabajo. Las acciones del equipo pueden direccionarse estratégicamente en temas clave como innovación y la aplicación de métodos multifuncionales que el equipo puede proporcionar (Juaregui, 2015).

El equipo dentro de la organización es fundamental tener a todos los integrantes trabajando con el mismo objetivo para poder cumplir las metas de forma eficiente y eficaz enfrentando a los retos que se presentan a diario para la consecución de un objetivo común para ser valorado por la organización siendo un elemento que muchos líderes y reclutadores para valorar un ambiente laboral, que apoyarte en los demás y al mismo tiempo brindarles a ellos lo mejor de ti, es la clave para alcanzar fácilmente todo lo que te propongas y para ellos debe conformar grupos de personas capacitadas en las áreas de la empresa para desarrollar las actividades empresariales.

Departamentos Integradores

“Los departamentos de integración son puestos gerenciales que se dedican permanentemente a mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa” (Juaregui, 2015).

Son actividades que relaciona con un grupo de personas que desarrollan actividades dentro de la empresa puedan direccionar a cumplir con las actividades encomiadas a cada área de la

organización siendo importante conectar la funcionalidad y comunicación entre sistemas, lo cual permite a las organizaciones reaccionar rápido a las necesidades del negocio y convertirse en empresas con mayor capacidad de respuesta ante los problemas presentados facilita el logro de los objetivos y metas propuestas y de esta forma organizar el trabajo productivo o comercial de la empresa permitiendo el trabajo articulado en un gran equipo, y de manera sincronizada.

2.2.9. Administración de los Recursos Humanos

Se debe trabajar en equipo con todos los miembros de la organización, gestionando todos los recursos de la entidad pues, así las organizaciones y todo el personal formarán la base de las actividades sobre la que se gestiona la dirección de la táctica de los recursos humanos (Medina, 2015).

La administración de recursos humanos dentro de una empresa busca una combinación entre el recurso humano de la empresa con los procesos que se estén llevando haciendo que este sea más eficaz como un buen resultado del reclutamiento y selección del mejor personal disponible en el mercado, necesario para desarrollar la función de un ambiente laboral adecuado donde todos los colaboradores estén empoderados con un objetivo en común y que las actividades que desarrollan se cumplan de forma correcta y potencializa la empresa a llegar al lugar que quiere para tener la capacidad de brindar el conocimiento y la creatividad, en donde ambas partes tengan derechos, pero al mismo tiempo obligaciones para lograr una mayor satisfacción y la eficiencia requerida dentro de la organización

2.2.10. Administración estratégica

Según (Torres, 2018, p.32) menciona que:

“La gestión estratégica es el proceso de exponer estrategias y ponerlas en práctica. Hace referencia al desarrollo administrativo de establecer una visión trascendental y formar metas crear tácticas e implementarlas para ejecutarlas”.

La administración estratégica es un elemento clave en el manejo de gestión empresarial por la cual se pueden definir cursos de acción, planes y programas que les permitan la consecución exitosa de sus objetivos estratégicos dentro de la organización en un determinado tiempo donde defina los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar el éxito para las organizaciones y que sin duda alguna pueda marcar el desempeño de la

organización, a través de estas se puede determinar el éxito o el fracaso de la organización, debido a las condiciones a las que se enfrentan las organizaciones y al desempeño que tenga.

2.2.11. Reclutamiento y selección del personal

“El reclutamiento es el proceso de identificación y contratación de aspirantes calificados para llenar puestos disponibles en la empresa. Este proceso de contratación comienza con la búsqueda y finaliza cuando se recoge la solicitud del trabajador” (Cassutti, 2016).

2.2.11.1. Misión del talento humano

“Es una disciplina que busca cumplir con las metas de la organización, mediante la realización de una estructura con el esfuerzo y coordinación del personal de trabajo” (Cassutti, 2016).

2.2.11.2. Desempeño del personal dentro de la organización

“Se entiende como el cumplir de los requerimientos laborales de los trabajadores respecto de su desempeño de actividades designadas y de sus funciones en la organización” (Cassutti, 2016).

Se puede decir que el reclutamiento y selección de personas es importante ya que nos ayuda a los dueños de la empresa a tener un personal apto para la operación de las actividades en un puesto de trabajo siendo un punto clave debido para ayudar a la necesidad de contar con un capital humano idóneo y de esta forma la empresa sea competitiva con un personal altamente calificado para desempeñar las actividades y estas sean cumplidas a cabalidad cumplido las metas empresariales logrando reunir un equipo con buenos profesionales que se toman muy en serio su papel en la empresa y el trabajo, estará mejor preparada para el éxito en el mercado.

2.2.12. Organigrama

Un organigrama es un modelo que representa gráficamente la estructura de una organización.

Según (Cassutti, 2016) menciona que los organigramas son de suma importancia para las organizaciones pues ayuda a comprender como está constituida la estructura de la entidad.

Se presenta de manera simplificada una realidad compleja constituida por los procesos de división de trabajo y de coordinación que se siguieron para estructurar la organización. En el organigrama se utilizan recuadros para representar las subunidades de la organización y mediante líneas se

representan las relaciones jerárquicas que existen entre las mismas. El organigrama es una herramienta gráfica potente a la hora de transmitir información, tanto a los miembros de la organización como a terceros, respecto de la estructura de la organización y de ahí surge su utilidad para que cada integrante de la organización conozca su posición en términos de quienes son sus jefes y quienes sus subordinados (Cassutti, 2016).

El organigrama dentro de una empresa ayuda a planificar de forma detallada la estructura empresarial y esta define cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los miembros de nuestro equipo de trabajo para desarrollar las actividades llevar a cabo el desarrollo de los procesos, siempre que esté pensado en relación al objetivo negocio y a la estrategia y visión del mismo donde el empleado conozca bien su lugar de trabajo y recursos que permitan conocer información vital para coordinar las áreas de negocio brinda estrategia empresarial que sirve para dimensionar la organización y para estudiar su crecimiento en el entorno.

2.2.12.1. Estructura organizacional

El tipo de estructura organizativa une a todos los colaboradores del mismo departamento que se dedican a realizar las actividades pues así aprovechan efectivamente todos y cada uno de los recursos de manera eficaz, esto también facilita a que los gerentes controlen las actividades para conocer cuáles son los puntos débiles y fuertes de la organización Según (Bastidas, 2018, p.25) alude que:

La estructura Organizacional hace de las empresas dinámicas, las cuales van creciendo y alcanzando el éxito, debido a las estrategias que van adoptando frente a sus competidores y a su entorno, mediante los procesos y funciones que el personal de la organización cumpla y se empodere de los procedimientos le permitirán alcanzar los objetivos y metas planteadas. La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación.

La estructura organizacional es importante porque permite delimitar las tareas de las personas que integran la empresa mediante responsabilidades de supervisar su correcto funcionamiento y el modo que está dividida de acorde a las áreas que funciona a la empresa para garantizar que todas las tareas y responsabilidades se cumplan con eficiencia y efectividad sus actividades, siendo las mismas supervisadas por sus superiores para corregir las falencias a tiempo en cada proceso y procedimiento desarrollado éxito en todos sus proyectos y lograr la realización de todos sus actividades y puedan hacer un trabajo más eficiente dentro de la empresa y la toma de decisiones.

2.2.12.2. *Tipos de estructura organizacional*

Tabla 6-2: Tipo de Estructura Organizacional

TIPO	DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS
MATRICIAL	<p>Los empleados dependen tanto de un gerente/jefe funcional como también de un gerente/jefe de un proyecto específico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) dirigido a organizaciones dedicadas a outsourcing. 2) la responsabilidad de los objetivos recae en ambos gerentes/jefes, 3) útil en organizaciones que se adaptan a los cambios de los servicios o funciones solicitadas, 4) disposición de recursos de forma temporal.
FUNCIONAL	<p>Personas se dedican a una actividad funcional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) dirigido a organizaciones pequeñas. 2) sugerida para empresas prestadoras de servicios.
SIMPLE	<p>Hace uso mínimo de la planificación, lo complejo es asumido por la coordinación mediante la supervisión directa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) dirigido a organizaciones jóvenes y pequeñas empresas. 2) uno o pocos administradores. 3) línea de mando simple.
DEPARTAMENTALIZACIÓN / JERÁRQUICA	<p>Puede representar la división de actividades dentro de una empresa por departamentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la más conocida y utilizada en la práctica. 2) la teoría clásica de sistemas es su fundamento.
CIRCULAR	<p>Los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, coordinados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la institución, y en su alrededor círculos que constituyen los distintos niveles de organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) muestra de forma explícita un orden jerárquico. 2) elimina confusiones sobre los estatus entre un nivel y otro en las estructuras tradicionales. 3) permite o aloja a un mayor número de trabajadores o cargos dentro de un mismo nivel.

ADHOCRÁTICA	<p>Se caracteriza por no existir apenas jerarquía vertical, ni división departamental.</p> <p>1) gran diferenciación horizontal y gran descentralización.</p> <p>2) responde con gran velocidad a los cambios de manera que puedan adaptarse a las necesidades de sus clientes.</p>
-------------	---

Fuente: (Porto & Angarita, 2017)

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

2.2.12.3. La correcta adecuación de estructura de la organización a la estrategia

Según (Cipriano & Gonzáles, 2018, p.98) indica que

“Este tipo de estructura orgánica detalla las actividades que tienen las empresas pues, la esencia de su estructura refleja el entorno sobre los estándares de implementación de responsabilidades de los colaboradores”.

La forma adecuada de la organización es tener definido las actividades a desarrollar y la forma más idónea para poder cumplir con los objetivos cumpliendo cada uno de los procesos empresariales y estos deben canalizar cada actividad que desarrolle la empresa donde refleja la filosofía corporativa que determina las acciones empresariales donde se debe proceder a establecer y dar a conocer a todo el personal siendo los objetivos que se quieren lograr, ya que una empresa tengan los objetivos en claros será mucho más eficaz identificado, para que trabaje de mejor forma y se sienta más cómodo con su entorno brindando un ambiente laboral adecuado.

Tabla 7-2: Estructura de la Organización para promover la Ejecución Exitosa de la Empresa

Estructura de una organización adecuada a los requerimientos de la ejecución exitosa de la estrategia	Identificar las actividades cruciales para la estrategia en la cadena de valor.
	Decidir que actividades de la cadena de valor se desempeñarán internamente y cuales asignaran a socios externos.
	Hacer que las actividades de la cadena de valor cruciales para la estrategia sean desempeñadas internamente y se conviertan en los componentes básicos.
	Decidir cuanta autoridad va a centralizar en el nivel superior cuanta delegar a los gerentes y empleados de los niveles intermedios e Inferiores.
	Prever la coordinación y colaboración entre unidades para crear o fortalecer las competencias y capacidades Internas.
	Prever la colaboración y coordinación necesarias para partes externas.

Fuente: (Cipriano & Gonzáles, 2018)

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

2.2.12.4. Estructura orgánica

Como menciona (Hernández, 2019, p.90)

La estructura orgánica cada Empresa asigna de manera táctica una jerarquía y atributos a los miembros de la organización. Por tanto, se puede determinar que la estructura orgánica de la empresa designa funciones que están constituidas y la clasificación, consiste en establecer la autoridad de cada nivel de arriba hacia abajo y dividir las responsabilidades de cada empleado ante su jefe directo.

La organización ayuda a establecer los niveles jerárquicos, que sirven para determinar la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes áreas de la empresa para desarrollar las actividades establecidas en base a la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, para lograr que la empresa sea más eficiente en cada uno de las acciones que desarrollan en beneficio del cliente interno y externo de los cuales se sientan satisfechos y establecidos que requieren poder llevar a cabo sus funciones, delimitado las responsabilidades y los responsables de cada área y proceso.

Simbología del Organigrama

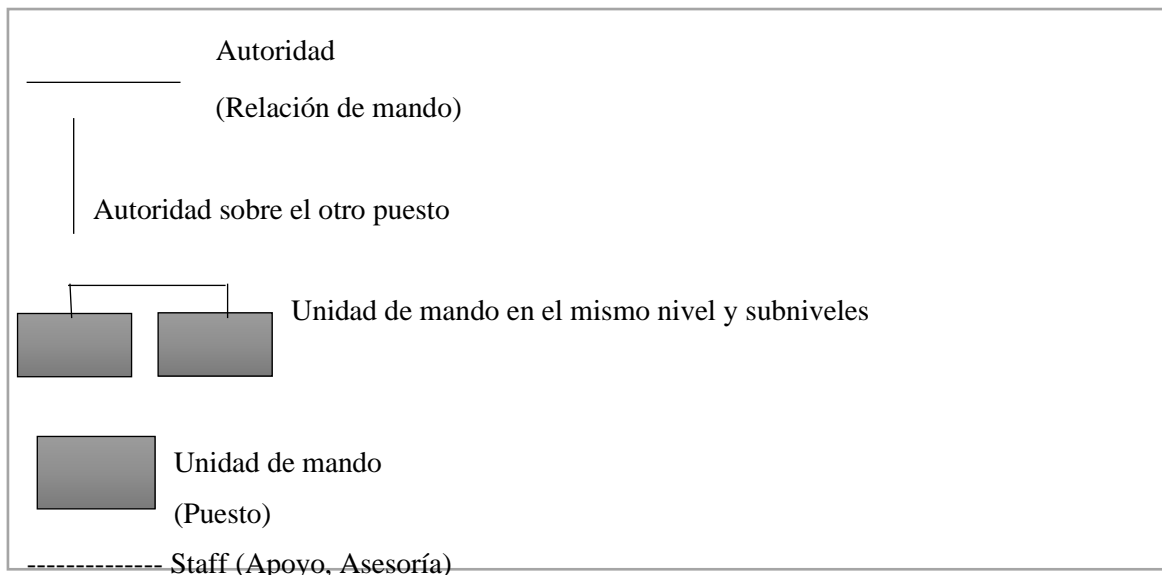


Ilustración 4-2: Simbología organizacional

Fuente: (Cipriano & Gonzáles, 2018)

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

2.2.12.5. Estructura orgánico funcional

La estructura orgánico funcional es una herramienta de Jerarquización que gestiona y ayuda a precisar claramente las funciones de cada empleado dentro de los distintos departamentos administrativos de la organización, que apoya la realización del plan estratégico y promueve la coordinación de la empresa. (Hernández, 2019, p.165).

La estructura organizacional funcional dentro de una empresa ayuda a definir con claridad las funciones de las diferentes áreas administrativas de una organización para cumplir con un proceso determinado o encomendado por sus superiores y caracterizando de cómo se va a organizar, cada función en las áreas de trabajo estableciendo autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalización, donde se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, para lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos establecidos.

2.2.13. Manuales

“Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa” (Munch, 2015, p.57).

Los manuales persiguen la eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo en un área de asignado para alcanzar los objetivos empresariales encaminado que sirve de instrumento de control sobre la actuación de cada uno de los empleado para instruir al personal acerca de: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos que persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa por medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de toda la empresa desarrolladas por áreas y de esta forma mantener un excelente funcionamiento.

2.2.13.1. Manual de funciones

Este es un documento básico para comprender las distintas tareas establecidas a cada uno de los puestos según la determinación del cargo y el compromiso que tiene el trabajador. Es conocido también como manual de procesos (Hernández, 2019, p.183).

Los manuales de funciones es un documento que detalla información de cómo debe funcionar un puesto de trabajo este debe enfocarse en cumplir a cabalidad las funciones encomendadas a un colaborador el cual debe sujetarse a las disipaciones empresariales y al jefe inmediato para poder cumplir con el objetivo del puesto de trabajo permitiéndoles orientar y aplicar programas de capacitación, especialización y perfeccionamiento permiten el mantenimiento de los recursos y controlar de sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas con relación al giro propio de sus actividades diarias en los distintos departamentos.

2.2.14. Liderazgo en las organizaciones

El Liderazgo en las grandes organizaciones según (Hernández, 2019, p.265) dice que:

Las organizaciones, universidades y centros de investigación y desarrollo, identifican el perfil del líder actual como multidimensional. Sin embargo, frecuentemente solo eligen aquellos con un liderazgo parcial, es decir, que reflejan competencia en una sola dimensión, no en todas las que se requiere. Tal como lo demandan los negocios actuales, necesitan identificar sus talentos naturales y saber para lo que esta mayormente predispuesto; asimismo, requiere identificar sus fortalezas y debilidades y desarrollar la habilidad de liderazgo en tres grandes dimensiones: cabeza (racionalidad), corazón (emociones), y estomago (principios).

El liderazgo en la organización es la forma correcta de estar al frente de un grupo de personas para implemente cambios en forma ágil y fácil donde todos trabajen de forma mancomunada que cumplan con el objetivo empresarial donde caracteriza un esquema colaborativo de trabajo para aprovechar el potencial de cada trabajador dentro del equipo y mantener un ambiente laboral creativo y proactivo para lograr un objetivo determinado con estrategias que ayuden a ser cada día mejor el grupo de trabajo y en caso de que exista falencias este busque formas de dar solución inmediata para que no afecta a los procesos y procedimientos empresariales.

2.2.15. Evaluación y programas de incentivos a los trabajadores

“Aquí se medirá el trabajo de los empleados pues este parámetro es necesario para calcular el desempeño de los trabajadores y así desarrollar programas de incentivos y observar si todos son merecedores de dicho estímulo o por el contrario deben ser sancionados” (Hernández, 2019, p.205).

Las evaluaciones demuestran el redimiendo de un colaborador en un puesto de trabajo para conocer la eficiencia y eficacia los cuales deben ser incentivados por sus rendimientos, al ser lo contrario tendrá que realizar un método de ayuda a resolver el problema por quien esté al frente como dueño o gerente a través de incentivos para atraer, comprometer beneficios utilizados para

motivar comportamientos positivos en los colaboradores siendo incentivos laborales motivar a los empleados de una compañía para que mejoren su rendimiento y su productividad, impulsados por la promesa de una compensación.

2.2.16. Estabilidad y seguridad Integral

Según (Cipriano & Gonzáles, 2018, p.102) “La investigación y la implementación de normativas que estimulen y preserven a los trabajadores bajo la protección de la organización es importante porque se salva guarda y se protege la estabilidad de los colaboradores”.

La estabilidad en el desarrollo empresarial es importante donde ayuda que una persona que realiza una actividad se sienta seguro y protegido de realizar sus actividades y de esta forma brinde su potencial ante todos los sectores Social, político, ambiental; claro está que de una manera integral vincular entre todos un trabajo de calidad donde el dueño o dueños de las empresas se sientan satisfechos para el desarrollo empresarial entendiendo que el desarrollo no es solo el campo económico, sino de una manera conjunta todos los sectores como lo son: Social, político, ambiental claro está que de una manera integral en pro al bienestar de la ciudadanía para un buen funcionamiento.

2.2.17. Capacitación y motivación

“La capacitación de los trabajadores es fundamental pues deben estar preparados en todo momento ya que deben aportar ideas y ser muy creativos, esto ayudará a incrementar su potencial tanto profesional como personal” (Cassutti, 2016).

Las capacitaciones dentro de una empresa o área de trabajo son importantes para poder desarrollar actividades correctivas en el caso de existir problemas que afecten al desempeño organizacional y este debe ser monitorear para que el problema no agrande o a su vez para plantear nuevos horizontes que cumplan con la calidad organizacional haciendo frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productivos para mejorar los conocimientos de los trabajadores en sus puestos de trabajo dentro de la organización.

2.2.18. Administración

(Munch, 2017, p.27) afirma que la Administración es “Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de una organización formal para lograr sus objetivos a través de otros”.

2.2.18.1. Objetivos de la administración

(Munch, 2017, p.72) menciona que los principales objetivos de la administración son:

- Conseguir de manera eficiente y eficaz los objetivos de la organización.
- Admitir a la empresa tener una figura más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Certificar que la empresa produzca o preste sus servicios de calidad.
- Ser responsable en aspectos sociales y ambientales.
- Conseguir la sostenibilidad en un mercado cambiante.

La importancia de administrar dentro de una empresa radica en aplicar etapas que contribuyan la efectividad de los procesos que tiene como finalidad ayudar en la optimización de recursos planificación de tareas que debe realizar cada uno de los integrantes para desarrollar las tareas que se brinda en los proceso y procedimientos para mejor su labor y determinar si el trabajo que se le encomendó lo está realizando correctamente cumplir las metas que se haya planteado la empresa con la finalidad de mejorar su productividad y desarrollar actividades que ayude a mejorar los procesos administrativos y puedan cumplir a cabalidad con las estrategias planteadas.

2.2.19. Gestión

Para definir gestión se evoca a las siguientes afirmaciones: “Gestión proviene de gestus palabra del latín que significa: gesto” (Muñoz, Vélez, & Boza, 2018, p.1);

La gestión incluye la planificación-organización y control, la planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzar, en el centro de los objetivos de la organización que tiene repercusión productiva, la organización es la estructura de tareas, distribución de responsabilidades hacia el personal desde la dirección hasta los obreros distribuyendo las tareas en forma determinada. (Alpízar & Lauchy, 2018, p.69)

2.2.19.1. *Tipo de gestión*

Existen diversos tipos de gestión enfocados a distintos ámbitos sean estos educativos, sociales, empresariales, entre otras. En este caso el enfoque apunta al área financiera.

- **Gestión administrativa:** Es el conjunto de actividades y etapas que son necesarias para llevar a cabo la actividad económica (Córdoba, 2019, p.145).
- **Gestión financiera:** Es el proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo (Córdoba, 2019, p.145).
- **Gestión empresarial:** Es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos (Córdoba, 2019, p.145).

La gestión hace referencia al proceso que se encarga de desarrollar cada una de las actividades que desempeña la empresa, permitiendo de esta manera obtener resultados positivos que conduzcan hacia el objetivo deseable demostrando que la gestión empresarial es un factor esencial en el éxito de un negocio para conseguir la calidad de los procesos de gestión de la empresa y se evalúe pueda mejorar para ganar una rentabilidad adecuado donde cada uno de las actividades planeadas sean las correctas y se pueda cumplir con el objetivo empresarial dando cumplimiento a las estrategias un ambiente ordenado y planificados en los procesos administrativos.

2.2.20. *Gestión administrativa*

Según (Chiavenato, 2010, p.31) menciona que la gestión administrativa:

Es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficiente y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos.

La Gestión administrativa son etapas que a través de las cuales se efectúa la administración que está compuesta por una serie de fases, funciones esenciales para aplicar técnicas del manejo empresarial de forma correcta.

La Gestión administrativa es el conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que comprende una serie de fases, funciones cuyo conocimiento resulta esencial

para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente (Munch, 2015. p.31)

La Gestión administrativa no solamente se focaliza como un proceso, sino que son las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar que permiten que se integre la organización. Por consiguiente y basado en los autores se comprende que la gestión administrativa es un elemento de gran importancia para la organización ya que se inmiscuye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante el manejo de recursos de forma eficiente y efectiva provoca que las organizaciones se adapten al manejo empresarial con una administración que encamina a brindar oportunidades, permitiendo que logren resultados adecuados para tomar decisiones por parte de la gerencia.

2.2.20.1. *Importancia de la gestión administrativa*

(Mendoza, 2018, p.79) señala que:

La importancia de la gestión administrativa radica en poseer un carácter sistémico al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo, además de ser un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio.

La importancia de la gestión administrativa se enfocarse en el grado de responsabilidad que tienen los trabajadores y empleados con la empresa, para poder conocer el uso de los recursos, como los maneja, hacia donde los direcciona, y si se cumple o no con lo deseado por la entidad en base a sus objetivos tiene el papel de gestionar adecuadamente los activos empresariales para alcanzar la organización.

Se detalla la importancia del recurso humano en la gestión administrativa pues es el componente principal para que la gestión se formalice, ya que de las capacidades y características que posee el personal dependerá del logro de las metas y objetivos tanto individuales como grupales (Hurtado, 2018).

La importancia de la gestión administrativa radica en el compromiso que tiene cada colaborador en la empresa para efectuar o cumplir los objetivos a corto mediano y largo plazo que se ha planteado la organización el cual ayuda a mejorar, entre muchas cosas, la dinámica de las institución disminuyendo los riesgos sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia, crecimiento de

la organización para gestionar, organizar, dirigir y asignar recursos eficientemente, para lograr un objetivo determinado.

2.2.20.2. *Objetivos de la gestión administrativa*

Los objetivos de la gestión administrativa recaen en el cumplimiento de las metas a alcanzar en cada área del comercial Los Laureles, buscando el manejo de los recursos tanto humanos, materiales, financieros y tecnológicos. Se debe lograr el cumplimiento de objetivos con el mínimo recurso para alcanzar las metas, asegurándose de que la empresa se desarrolle de forma óptima tanto administrativamente como productiva (Hurtado, 2018).

Los objetivos de la gestión administrativa dentro de una empresa es el conjunto de acciones y mecanismos que permiten utilizar todos los recursos de una empresa siendo clave para la ejecución y potencialización de tareas en cada uno de los puestos de trabajo y estos puedan cumplir la filosofía corporativa, contribuir con la supervivencia y crecimiento empresarial que utiliza la realidad y necesidad de cada una encontrado un equilibrio, y teniendo personas comprometidas para alcanzar un resultados óptimos de las actividades intelectuales teniendo una mejor percepción del control y desarrollo de actividades de acorde con su estructura planteada.

2.2.20.3. *Tipos de administración*

Existen distintos tipos de administración que se adecuan al tipo de organización, ámbito privado, público como mixto. El enfoque en el que se desenvuelven se encuentra en función de la actividad económica o en el campo que ejerzan.

- **Administración Pública**

(Guerrero, 2018, p.33) menciona que:

La administración pública del estado capitalista señala que la administración pública es el gobierno en acción, es el ejecutivo, es el que actúa la dimensión más visible del gobierno, es decir es la acción gubernamental que busca alcanzar los fines y objetivos del estado.

La administración pública contempla el dominio gubernamental que ejecuta el poder del Estado en encargarse de manejar instituciones públicas, que han sido asignadas con antelación ya sean locales, nacionales o regionales, operando de forma eficaz los recursos pertenecientes al estado el cual es un elemento importante respecta al correcto funcionamiento de acorde a las acciones

que se realizan a través de organismos que se pueden poner en práctica todas las decisiones que se toman para alcanzar la optimización de los recursos con que se cuenta para operar una organización dentro del proceso contable el cual identifica la forma del manejo empresarial

Características

- Estructura compleja.
- Con fines públicos.
- Bajo régimen estatal.
- No posee estímulo pecuniario (Guerrero, 2018, p.35).

- **Administración Privada**

El autor (Gómez, 2018, p.42) alude el concepto de Fayol donde la administración privada se refiere a la dirección y constituye el interior de la empresa, no una actividad exteriorizaste hacia la clientela o mercado. Simplemente administración privada es igual a dirección.

Esta administración es aquella que emplean los negocios, empresas, fábricas particulares, aquellos que poseen recursos privados. Una organización con fines de lucro que desarrollan una actividad específica con el fin de generar un bien o servicio de una actividad comercial que involucra diferentes acciones y procesos de gestión, tales como la planificación, producción, comercialización, financiación, control de gestión, coordinación, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la gestión organizacional, la eficiencia, los beneficios privados y la maximización del patrimonio de los dueños o accionistas de una empresa para ser competitivos en el mercado.

Características

- Tiene fines de lucro.
- Competencia en el mercado.
- No depende del estado (Gómez, 2018, p.42).

Las empresas deben conocer que administración deben manejar según las actividades que ejerzan, pues dependen de ella para conocer qué proceso seguir y como desarrollarse según las actividades que estén desempeñando estas pueden ser dentro del sector público y privado pero las dos deben aplicar un desarrollo organizacional con actividades relacionadas al manejo empresarial de forma correcta donde ayude a mejorar los procesos y procedimientos en las actividades diarias.

2.2.20.4. *Proceso administrativo*

Según (Amador, 2018, p.21) señala que

“El proceso administrativo se refiere a las acciones de planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”.

“Los procedimientos administrativos sistematizan un sin número de acciones importantes para alcanzar las metas, y determinar estas actividades y finalmente comprobar si se efectúan los objetivos”. (González, 2018, p.96)

Este proceso sistemático permite a la organización tener una guía de las actividades que debe cumplir como son la planeación, organización, dirección y control; de manera que se utilicen los recursos de la empresa de forma correcta para el cumplimiento de metas y objetivos ya sea por áreas o grupos el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles siendo indispensable para el buen funcionamiento de las empresas y de esto dependerán los resultados a futuro para la toma de decisiones para manejar sus operaciones ya que este proceso sistematizados necesarios para lograr lo que se proponen en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 8-2: Etapas Principios y Técnicas del Procesos Administrativo

Etapa/ Concepto	Importancia	Etapa/ proceso
Planeación		
Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con probabilidad de éxito.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos. • Reduce los niveles de incertidumbre. • Permite hacer frente a las contingencias. • Es un sistema racional para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía • Valores • Visión • Misión • Propósitos • Premisas • Investigación • Objetivos • Estrategias • Políticas • programas
Organización		
consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidad, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientes. • Reduce costos e incrementa la productividad. • Reduce o elimina la duplicidad de funciones. • 	División del trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquización • Departamentalización • Descripción de funciones • Análisis de puestos coordinación

Dirección		
Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de actividades • Toma de decisiones • Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Motivación • Comunicación • Liderazgo
Control		
Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de actividades • Toma de decisiones • Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación • Implementación • Toma de decisiones • Motivación • Comunicación • liderazgo

Fuente: (Munch, 2015).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

El proceso administrativo permite controlar de manera organizada los recursos necesarios dentro de una empresa y disponerlos de manera eficiente para que estos puedan ser aplicados a cada uno de los miembros de la organización debe conocer su rol dentro del proceso para ejecutar una actividad de forma detallada cumpliendo la filosofía corporativa y el objetivo planteado como organización cada actividad que se fomente en las áreas de trabajo por lo tanto estas deben estar bien definidas para que el colaborador desempeñe sus actividades y la empresa cumpla a detalle cada uno de los procesos que menciona la tabla anterior para ser una empresa rentable con bases fundamentales adecuadas.

2.2.20.5. *Manual de la organización*

Este documento está compuesto por información precisa acerca de la estructura orgánica, y de sus funciones organizativas y organigramas. Cuando la descripción del puesto correspondiente pertenece a un campo en específico.

2.2.20.6. *Manuales administrativos*

Los manuales son instrumentos que contiene la información sistemática sobre historias, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirve para normar la actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2011, p.58).

Los Manuales Administrativos representan una herramienta práctica para lograr una eficiencia en el manejo administrativo, siendo guía de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas que ayudaran que la empresa mantenga un lineamiento específico en cada actividad desarrollada para lograr una eficiente administración, que sirve como herramienta de soporte para la organización y comunicación, la cual debe contener información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y lineamientos empresariales.

Objetivos de los manuales administrativos

- Estimular la uniformidad
- Eliminar la confusión
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones
- Disminuir la carga de supervisión
- Servir de base para la capacitación del personal
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos (Rodriguez, 2011, p.64).

Ventajas de los manuales administrativos

- Representan las funciones de la empresa
- Delimitan las actividades, responsabilidades y funciones
- Son una frecuente de información y de capacitación, pues muestran la organización de la empresa
- Delimitan autoridad y responsabilidad, evitan duplicidades y fugas de responsabilidad y autoridad
- Son una base para el mejoramiento e implantación de sistemas (Munch, 2015, pp. 57,58).

Tabla 9-2: Clasificación de manuales

Clases de manuales administrativos	
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> • De historia de organismo. • De organización. • De políticas. • De procedimientos. • De contenido múltiple. • De adiestramiento o instructivo. • Técnicos.
	<ul style="list-style-type: none"> • De producción.

Por función específica	<ul style="list-style-type: none"> • De compras. • De ventas. • De finanzas. • De contabilidad. • De crédito y cobranzas. • De personal. • Generales (los que ocupan de dos o más funciones).
-------------------------------	--

Fuente: (Rodríguez, 2018)

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones a la organización, mediante procedimientos, políticas, antecedentes, reglamentos, instrucciones, guías, instructivos que ayuda al personal a determinar cuándo y cómo lograrlo desarrollar actividades dentro de la empresa para poder ser competitivos de acuerdo al giro de negocios que se desarrolle cumpliendo planes con estrategias que limiten a los colaboradores a realizar sus actividades en sus puestos de trabajo esto depende de la estructura que se maneja y esta ayude a que el proceso de toma de decisiones cumpla con los que estipula los reglamentos internos para cumplir el objetivo empresarial.

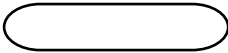
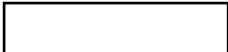

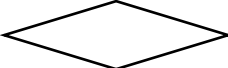
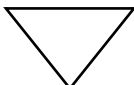
Proceso y procedimientos

De acuerdo con (Álvarez, 2020, p.8) menciona que:

Los “**proceso**” implican una serie de actos o fenómenos que se suceden en el tiempo, mientras que los “**procedimiento**” es un método, un esquema, una forma de hacer las cosas, por lo tanto, los procesos son las actividades que se deben desarrollar mientras que los procedimientos es la forma como se inicia una actividad y como se llegó al final cumpliendo cada actividad encaminada.

Simbología del flujo grama

Tabla 10-2: Simbología del flujograma

	Inicio y fin: Indica el inicio o el fin de un flujograma.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.

Fuente: (Cipriano & Gonzáles, 2018)

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

El manual de procedimientos dentro de una empresa cumple un rol importante el cual brinda que se desarrollen cantidades tanto administrativas como operativas de forma detallada donde los trabajadores realizan guía orientadora en la consecución de un resultado y esto serán responsables de mantener informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas, evitar confusiones y mitigar posibles errores en el cumplimiento de objetivos siendo los manuales de procedimientos funcionan también como un instrumento control y de rendición de cuentas respecto a qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan determinados trabajos cumpliendo las normas legales.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

Para instrumentos del presente estudio, se empleó un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, p.34) enfatizan que:

En una investigación cuantitativa, se utilizo el ámbito estadístico, con el objetivo de discurrir una realidad objetiva partiendo de cálculos numéricos para establecer pronósticos sobre la conducta de un fenómeno y la posibilidad de plantear los argumentos de la investigación.

El enfoque cuantitativo en la investigación se aplico en el análisis de las cualidades que se presento en la investigación detallando de lo general a lo específico que ayudo con exactitud a identificar más a profundidad el problema sobre el plan de desarrollo organizacional en base al proceso administrativo en la Panadería y pastelería “El Dorado”, mediante la aplicación de encuesta a los integrantes de esta empresa para plantear estrategias de mejora.

Cualitativo

Mientras que el enfoque cualitativo se enfoco en un asunto inductivo bajo un ambiente natural, en la recolección de datos se planteó una relación entre el investigador y las ideologías de medición disponible, cuyo alcance percibe un fenómeno social que va mucho más allá de una simple medición de variables, porque lo que se procura es entenderlo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, p.34)

La presente investigación se aplicó el método cualitativo por medio del cual se considerará indagar al gerente y a cada uno de los colaboradores que desempeñan cantidades en las distintas áreas para lo cual fueron aplicados encuestas para conseguir el dato u opinión que aclarezcan los problemas que presenta en la panadería por la falta de un desarrollo organizacional y de esta forma pueda erraditas los problemas que se presentan a diario

3.2. Nivel de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

(Gambara, 2018, p.45) sostiene que:

“El nivel de investigación ayudo a examinar las particularidades del problema planteado, proporcionando la elaboración del instrumento de recolección de datos, donde se verificó la validez y confiabilidad de éste, para posteriormente describir y estudiar los resultados”.

En la investigación, se establecerá el carácter descriptivo del Plan de Desarrollo Organizacional por cuanto el estudio consistirá en recopilar información y considerar datos de la situación actual y describir detalladamente los procesos administrativos tratando de construir una estructura orgánica de acorde a las necesidades de la panadería y de esta forma erradicas problemas entre los colaboradores.

3.2.2. Investigación correlacional

Para (Vera, 2015, p.53) indica que:

“La investigación correlacional reside en la comprobación de las relaciones que concurren entre dos o más variables, las mismas que son conocidas como variable independiente (la causa) y la variable dependiente (el efecto)”.

Se consideró este tipo de investigación en la presenta para cotejar el tipo de relación efectiva entre la variable independiente que es el Plan de Desarrollo Organizacional y la dependiente prevalecer el manejo empresarial para fortalecer el bienestar de los colaborados en sus puestos de trabajo con una estructura correcta, manuales de funciones, políticas y procesos que ayuden a que la Panadería y pastelería “El Dorado” mejore su desempeño organizacional.

3.2.3. Diseño de investigación

No experimental

La investigación mantuvo un diseño no experimental, según (Centy, 2018, p.61) lo delimitó como:

“Aquella que se hace sin manejar variables deliberadamente y se basa primordialmente, en la investigación de los fenómenos a medida que suceden en su argumento natural para examinar posteriormente”.

Para la realización del Plan de desarrollo Organizacional en la Panadería y pastelería “El Dorado” no se aplicó reactivos químicos solo se trabajará con teorías como guía que relacionan a las variables para examinar dar solución a la problemática construyendo una estructura de acorde a las necesidades empresariales y eliminar la forma empírica del manejo empresarial.

Transversal

“El diseño de investigación Transversal se aplica con el proceso investigativo de observación individual, que mide una o más variables o particularidades, en un momento específico” (Cenny, 2018, p.63).

Este tipo de investigación nos ayudó a seleccionar información relevante en la aplicación del proceso administrativos y estructural en un momento preciso con el fin de analizar y verificar el desarrollo organizacional que debe tener la Panadería y pastelería “El Dorado”.

3.3. Tipo de estudio

Para el desarrollo de la investigación se empleó los siguientes tipos de estudio:

Investigación de Campo

Se argumentó que “es un método que accedió a la recolección de la información de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurrieron los hechos, se analizó el problema, se descubrió y se expuso sus causas y efectos, entendiendo a su naturaleza y a los factores que la completan”
(Arias, 2019, p.68).

Para la presente investigación se utilizó el estudio de campo porque se acercará a pedir información al propietario de la Panadería y pastelería “El Dorado” y la aplicación de la encuesta a los integrantes de la empresa plasmando directamente información que ayude a plantear una estructura de acorde a las actividades que realiza la empresa.

Investigación Documental

Según (Tancara, 2018, p.68) menciona que:

“La investigación documental es una serie de métodos y técnicas de indagación, procesamiento y acaparamiento de la información adjunta en los documentos”.

Para la presente investigación se recopiló la información necesaria y significativo de libros, artículos, tesis, etc., donde se analizó diversas fuentes bibliográficas para la respectiva transformación de teorías, conceptualizaciones, enfoques, metodología, la misma fueron analizadas para sustento y guía de investigación donde se aplicó un plan de desarrollo organizacional que mejore los procesos de la empresa.

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

3.4.1. Población

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, p.35) la población es:

“Un conjunto de todos los casos que acceden una serie de especificaciones”.

La población con la que se trabajara en la presente investigación son los colaboradores y dueños de la Panadería y pastelería “El Dorado” dando como resultado 8 personas que laboran en la empresa.

3.4.2. Muestra

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, p.36) menciona que:

“La muestra reside en extraer una parte de la población y universo, de tal forma, que todas las muestras posibles tengan la misma probabilidad de ser selecta, con un grado mínimo de error”.

En el presente estudio se tomó como universo a todos los integrantes de la Panadería y pastelería “El Dorado” por ser una cantidad mínima que se aplicó las encuestas a todos los 7 colaboradores y 1 entrevista al gerente general los cuales se detalla a continuación:

Tabla 1-3: Población de estudio

Cargo	Cantidad
Dueño	1
Gerente	1
Panaderos	2
Pastelero	1
Choferes	2
Contadora	1
Total	8

Fuente: Panadería y pastelería “El Dorado” (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

3.5. Métodos Técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1. Métodos

Método inductivo

Según (Arias & Fidias, 2019, p.62), el método inductivo:

“Es un proceso que a través del manejo de razonamiento es posible conseguir conclusiones generales que parten de un caso particular”.

Para la investigación se empleó el método inductivo aplicando la búsqueda de información a través de la exploración de diferentes autores los cuales fueron guía para el desarrollar el Plan de Desarrollo Organizacional para poder aplicar una estructura adecuada en cada uno de los procesos administrativos, y la forma correcta de desenvolver las actividades y estas estén relacionados con los manuales de funciones, políticas y procesos en sus áreas de trabajo para que la empresa trabaje de forma técnica y no empírica.

3.5.2. Técnicas de recolección de datos

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se pueden describir a la encuesta

De acuerdo a (López & Fachelli, 2019, p.31) menciona que la encuesta es:

“Una técnica de recolección de datos por medio de la interpelación a personas, con la intención de lograr de manera metodológica medidas acerca de concepciones que se proceden de una problemática de investigación anticipadamente diseñada”.

Para efectos del estudio, la encuesta se efectuó a todos los integrantes de la Panadería y pastelería “El Dorado” quienes están relacionados con el tema de Desarrollo de la organización para conocer el funcionamiento, distribución de funciones, estructura orgánica y filosofía corporativa que maneja en la actualidad la empresa.

3.5.3. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

“El cuestionario es el instrumento que recopila la información necesaria durante el trabajo de campo además se plantea un conjunto de preguntas que responde una población determinada de acuerdo a las variables de su interés” (Lopez, 2019, p.32).

En la presente investigación el cuestionario se constituyó una serie de preguntas relevantes para profundizar los motivos por los cuales se plantea el Plan de Desarrollo Organizacional para mejorar los procesos administrativos por tal motivo se utilizó preguntas cerradas para de esta manera recopilar datos cuantitativos y procesables que sean demostrado con cifras y poder aplicar correctivos en las falencias presentadas.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta a los colaboradores de la panadería y pastelería “El Dorado”

INFORMACIÓN GENERAL

Género de la persona encuestada

Tabla 1-4: Genero del encuestado

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Masculino	5	71%
Femenino	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

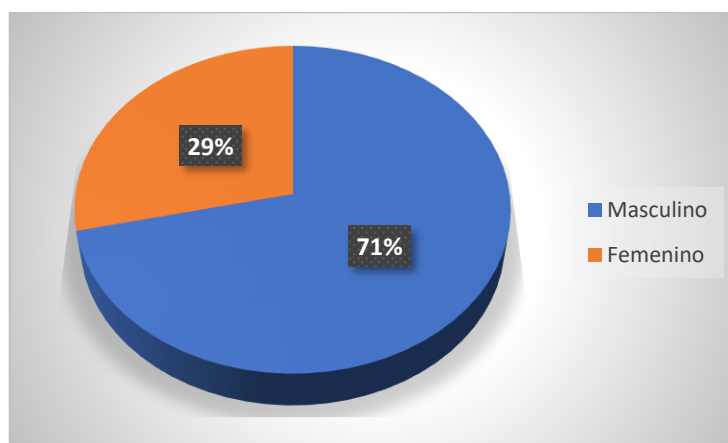


Ilustración 1-4: Genero de los encuestados

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

Dentro de la panadería y pastelería “El Dorado” se puede apreciar que el 71% de colaboradores son hombres mientras que el 29% son mujeres que desarrollan actividades. Se puede evidenciar que no existe una equidad de género por ser la empresa pequeña, siendo las mujeres parte de la estructura familiar.

1. ¿Usted cuantos años pertenece a la panadería y pastelería “El Dorado”?

Tabla 2-4: Años de trabajo de los colaboradores en la panadería y pastelería

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
1-3 años	4	57%
4-6 años	1	14%
7-9 años	1	14%
Más de nueve años	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

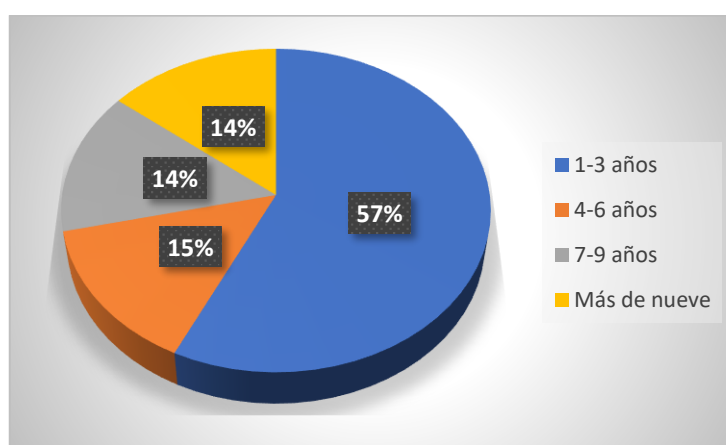


Ilustración 2-4: Años de trabajo de los colaboradores en la panadería y pastelería

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el tiempo que laboran los colaboradores es de 1-3 años 57%, 4-6 años 14%, 7-9 años 14%, más de nueve un 14%. Por lo tanto, se puede evidenciar que aproximadamente el 70% labora entre 1 y 6 años; adicional la empresa mantiene nueva contratación de personal en los últimos tres años, debido a la normalización que se desarrolla luego de la pandemia que afectó rigurosamente a cada uno de las pequeñas empresas y no fue la excepción de la panadería y pastelería “El Dorado” que mantuvo a su personal sin tener incremento de mercado.

2. Nivel de educación

Tabla 3-4: Instrucción educativa del colaborador

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Primaria	1	14%
Secundaria	5	71%
Superior	1	14%
Ninguna	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

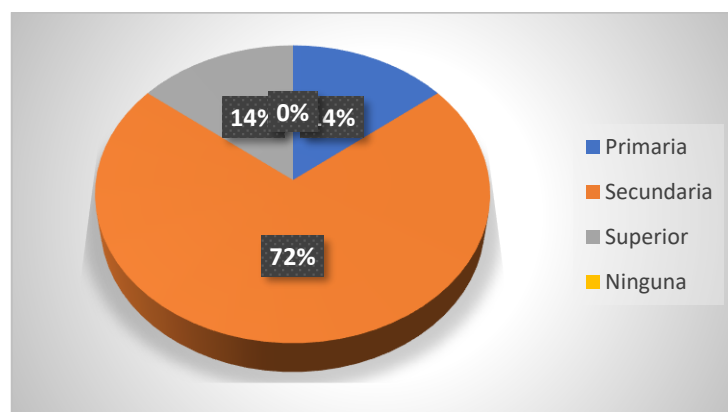


Ilustración 3-4: Instrucción educativa del colaborador

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

Se evidencia que la instrucción o formación académica de cada colaborador en la empresa es nivel secundario con el 71%, superior 14%, primaria 14%. Los colaboradores que integran la empresa mantienen una instrucción secundaria en su mayoría, esto posibilita o da la oportunidad de que los trabajadores se pueda preparar o continuar con sus estudios superiores.

3. ¿Cuándo usted fue contratado le entregaron algún documento formal con las funciones, actividades y responsabilidades que actualmente desarrolla?

Tabla 4-4: Constancia de documento para contratación de personal

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	0	0%
No	7	100%
Desconozco	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

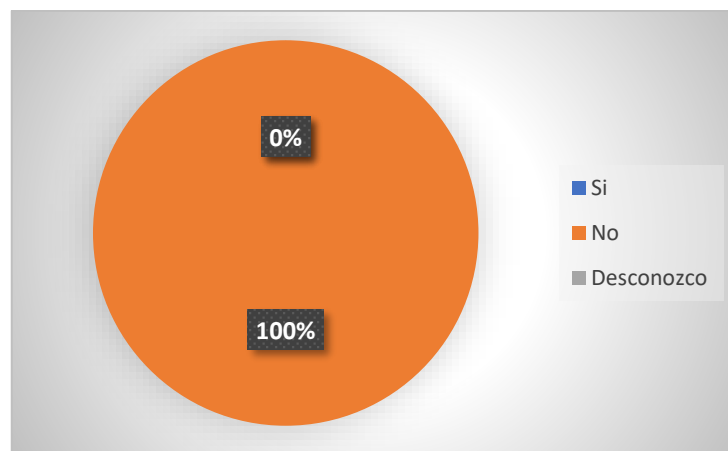


Ilustración 4-4: Constancia de documento para contratación de personal

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los colaboradores encuestados mencionan que al ser contratados no se les entregó ningún documento que especifique las funciones y actividades que actualmente desarrollan, posterior a la entrevista y revisión de antecedentes penales. La carencia de un manual ha originado la duplicidad de funciones con relación a las actividades de cada área de trabajo.

4. ¿La empresa cuenta con la filosofía corporativa (misión, visión, valores, objetivos)?

Tabla 5-4: Verificación de filosofía corporativa de la panadería

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	0	0%
No	7	100%
Desconozco	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

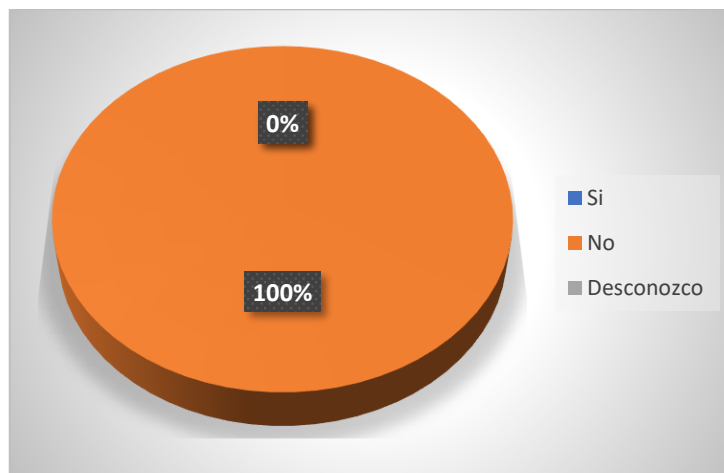


Ilustración 5-4: Verificación de filosofía corporativa de la panadería

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

Al realizar la encuesta el 100% de los colaboradores mencionan que no existe una filosofía corporativa, esto es, misión, visión, valores y objetivos. La panadería desde su creación trabaja de forma empírica, además no mantiene lineamientos que direccionen al cumplimiento de los objetivos.

5. ¿La Panadería “El Dorado” mantiene políticas que permitan direccionar al personal hacia los objetivos empresariales?

Tabla 6-4: Políticas empresariales que aplica la panadería

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	29%
Me es indiferente	5	71%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

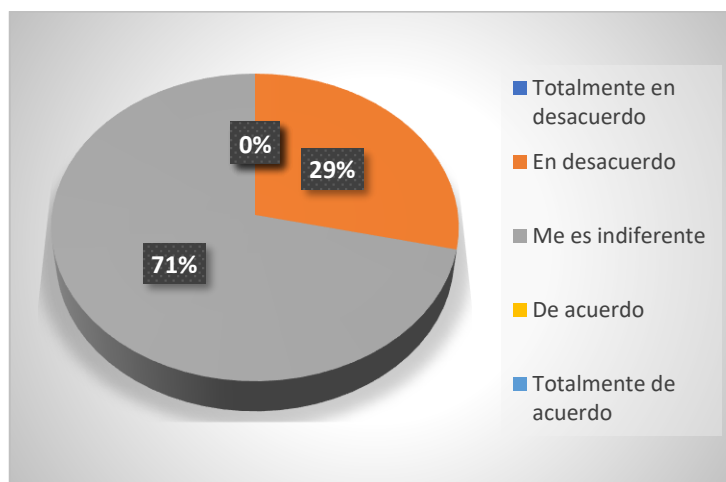


Ilustración 6-4: Políticas empresariales que aplica la panadería

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

Al desarrollar la encuesta los colaboradores estiman que dentro de la Panadería “El Dorado” un 71% mencionan que les es indiferente, es decir desconocen la existencia de políticas que permitan direccionar al personal hacia los objetivos empresariales, mientras que el 29% está en desacuerdo. Dentro de la panadería no existe políticas de ninguna base que ayude a la empresa a mejorar sus actividades y por ende erradicar algunos problemas que se presentan al desarrollar las actividades.

6. ¿La empresa cuenta con reglamentos para desarrollar sus actividades y control del personal?

Tabla 7-4: Constancia del reglamento empresariales de la panadería

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	0	0%
No	6	86%
Desconozco	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

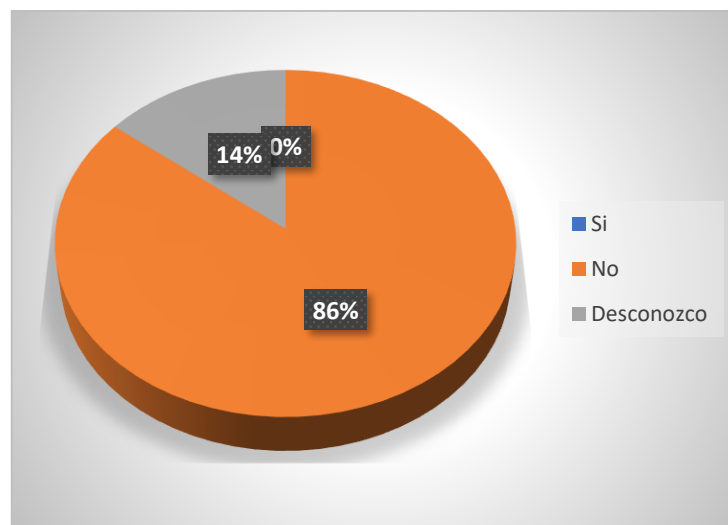


Ilustración 7-4: Constancia del reglamento empresariales de la panadería

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

El 86% de los encuestados mencionan que no conocen los reglamentos para desarrollar sus actividades y a la vez ejercer un control del personal, mientras que el 14% desconoce. La empresa no dispone actualmente de reglamentos lo cual lo hace trabajar de forma empírica y desorganizada.

7. ¿Dentro de la empresa existe una estructura organizacional acorde a las funciones que realizan los colaboradores?

Tabla 8-4: Verificación de la Estructura organizacional en la panadería

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	0	0%
No	6	86%
Desconozco	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

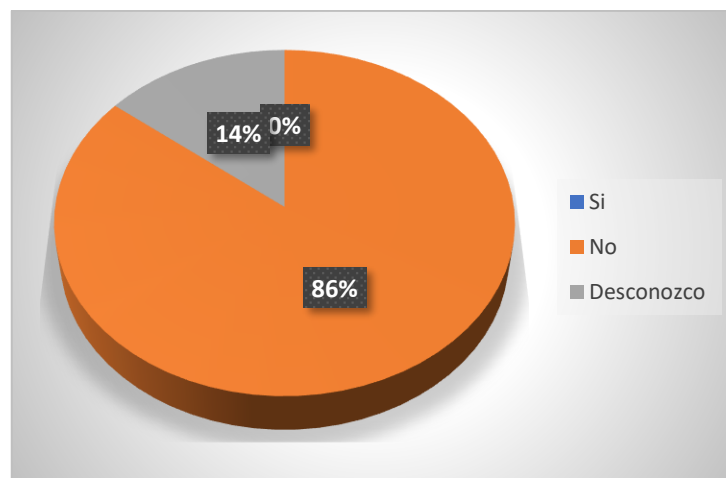


Ilustración 8-4: Verificación de la Estructura organizacional en la panadería

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

Del total de colaboradores encuestados el 86% mencionan que en la empresa no existe una estructura organizacional acorde a las funciones y actividades que realizan los colaboradores, y el 14% desconoce la existencia de esta importante herramienta administrativa. Es evidente que la panadería no mantiene una estructura orgánica que ayude a regular las actividades de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

8. ¿El trato que recibe por parte del gerente propietario de la empresa en su puesto de trabajo es?

Tabla 9-4: Trato que emite el propietario a los colaboradores

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Muy buena	3	43%
Buena	4	57%
Mala	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

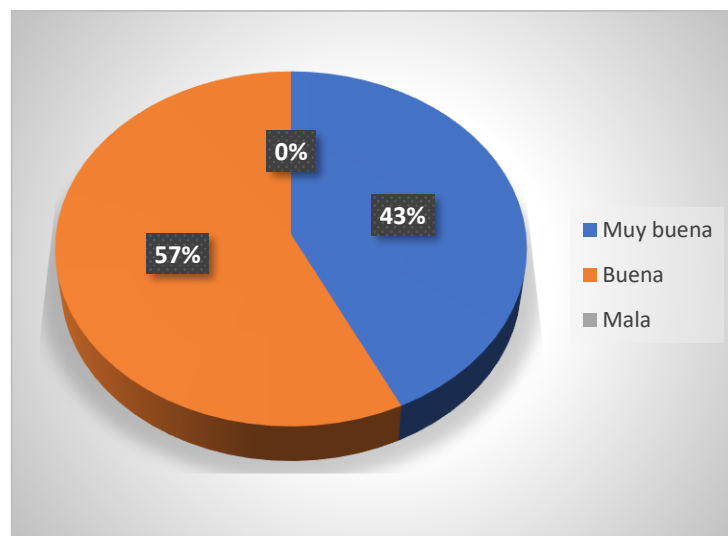


Ilustración 9-4: Trato que emite el propietario a los colaboradores

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

El trato que reciben los colaboradores por parte del gerente- propietario según los datos de la encuesta, se evidencia que el 57% manifiesta que el trato es bueno, mientras que el 43% menciona que es muy bueno la forma de actuar del dueño de la empresa. Se puede ver que la forma de actuar de los dueños del negocio está entre buena y muy buena.

9. ¿Considera adecuado que las funciones que usted realiza estén definidas en algún manual?

Tabla 10-4: Definiciones de funciones que conste en un manual

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	7	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

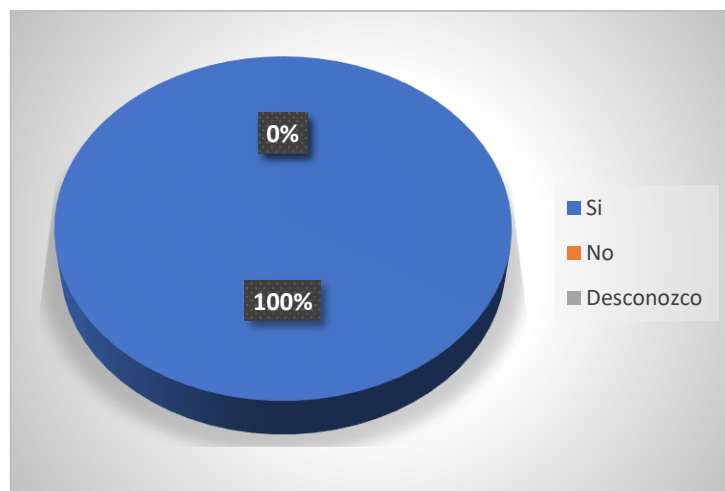


Ilustración 10-4: Funciones que usted realiza este definidas en algún manual

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestados el 100% considera adecuado que las funciones que se realizan en la panadería estén definidas en un manual de funciones. Los colaboradores mencionan que las funciones a desarrollar se basan en algún manual, pero dentro de la empresa es considerado de esa forma debido a que gerente menciona las actividades al momento de iniciar sus labores, por ende, se trabaja de forma empírica.

10. ¿Con que frecuencia el gerente propietario realiza supervisión de sus actividades en su puesto de trabajo?

Tabla 11-4: Supervisión por parte del gerente propietario

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Semanal	5	71%
Quincenal	2	29%
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

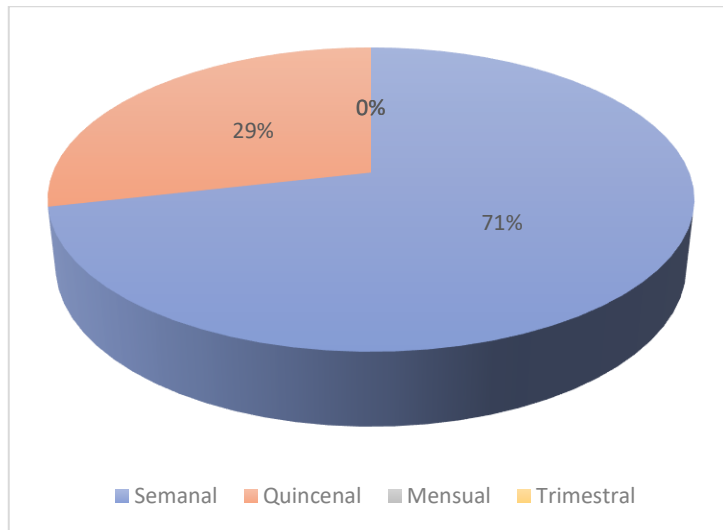


Ilustración 11-4: Supervisión por parte del jefe inmediato

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

El 71% indica que el gerente propietario realiza supervisión de sus actividades semanalmente en su puesto de trabajo, mientras que el 29% ratifica que la hace cada 15 días. Se puede notar que las actividades que realizan los colaboradores, si son supervisadas por los administradores de la empresa.

11. ¿La empresa realiza cursos de capacitación para sus trabajadores para mejorar el rendimiento de su trabajo?

Tabla 12-4: Cursos de capacitación en la empresa

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	3	43%
No	1	14%
Desconozco	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

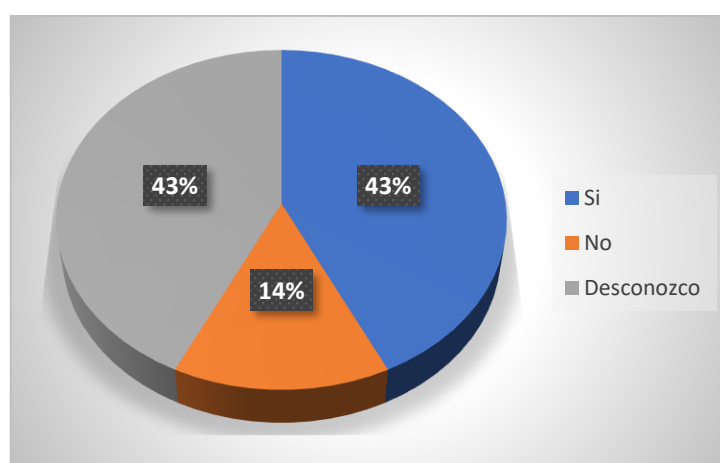


Ilustración 12-4: Cursos de capacitación en la empresa

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestados el 43% menciona que la empresa realiza cursos de capacitación para sus trabajadores lo que permite mejorar el rendimiento de su trabajo, el 43% desconoce, el 14% menciona que no. En la empresa se realiza charlas por parte del dueño para mejorar la producción o a su vez incrementarla, en algunos casos los colaboradores se auto gestionan cursos de panadería y pastelería que brindan las instituciones para mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo.

12. ¿Qué efectos proporciona los cursos de capacitación en su desenvolvimiento laboral?

Tabla 13-4: Efectos de los cursos de capacitación

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Motivación	0	0%
Formación	1	14%
Conocimientos	1	14%
Habilidades	2	29%
Ninguna	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

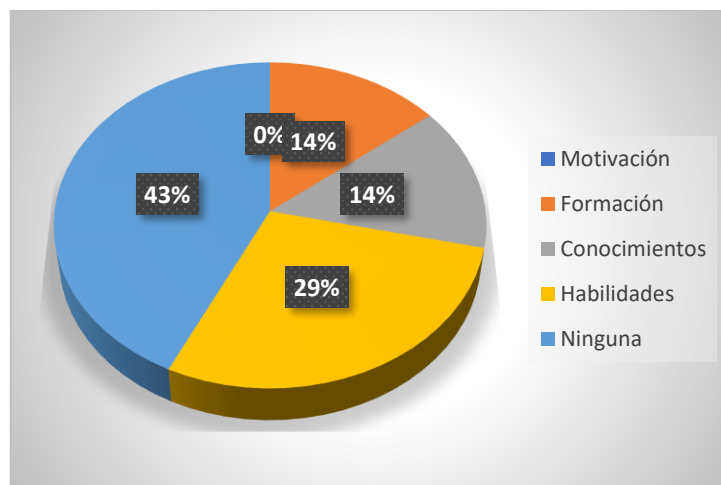


Ilustración 13-4: Efectos de los cursos de capacitación

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

Los colaboradores encuestados (43%), menciona que los cursos de capacitación en su desenvolvimiento laboral no tienen ningún efecto, el 29% implica que se mejoran las habilidades, el 14% en conocimientos, y el 14% ratifica que se mejoran su formación. Los cursos de capacitación fortalecen conocimientos, habilidades y destrezas los cuales ayudan a tener un mejor desenvolvimiento del personal en sus puestos de trabajo.

13. ¿Las ideas que usted proporciona son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte de los propietarios?

Tabla 14-4: Ideas de los colaboradores influye en la toma de decisiones

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Nunca	1	14%
Ocasionalmente	6	86%
Siempre	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

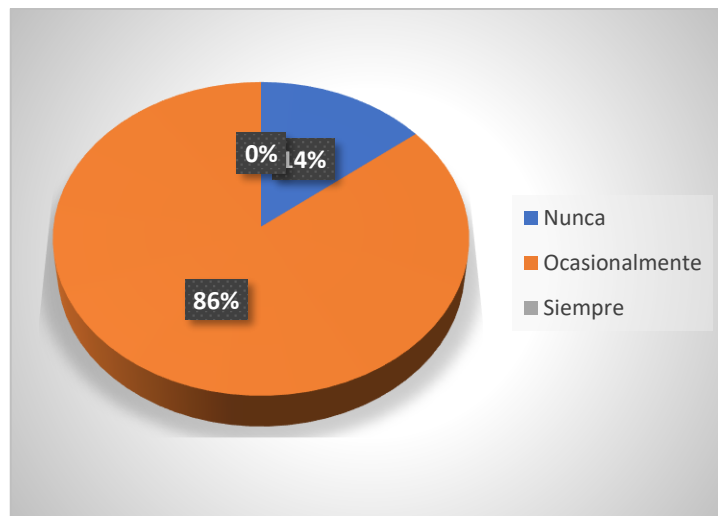


Ilustración 14-4: Ideas de los colaboradores influye en la toma de decisiones

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

El 86% de los colaboradores que fueron encuestados mencionan que ocasionalmente dentro de la panadería las ideas proporcionadas son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte del propietario, mientras que 14% menciona que nunca le toman en cuenta. Las ideas brindadas por cada colaborador ayudan a fortalecer nuevas ideas para mejorar la producción y administración de la empresa.

14. ¿Conoce usted si la panadería posee o dispone un plan de desarrollo organizacional?

Tabla 15-4: Disponibilidad del plan de desarrollo organizacional

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	0	0%
No	6	86%
Desconozco	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

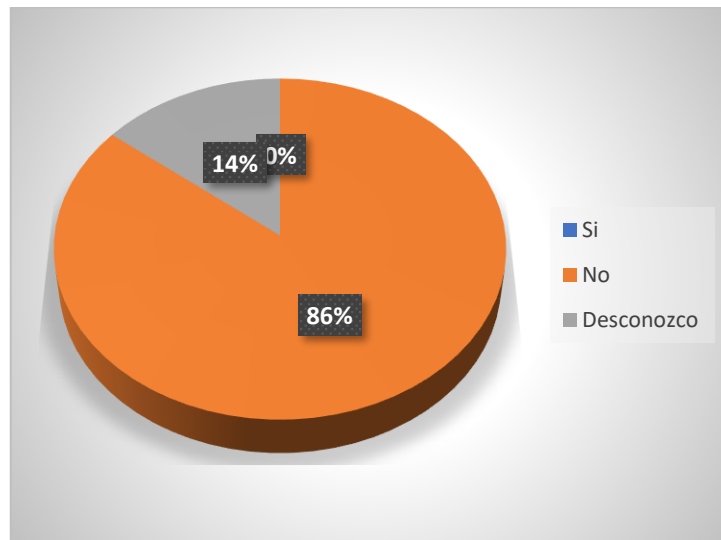


Ilustración 15-4: Disponibilidad del plan de desarrollo organizacional

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

De los colaboradores encuestados el 86% indican que la panadería “El Dorado”, no posee o dispone de un plan de desarrollo organizacional, y el 14% desconoce su existencia. La carencia de plan de desarrollo organizacional ha impedido cumplir ideas, limita expandirse ocasionando falencias empresariales y en la toma de decisiones en el proceso administrativo. Lo cual da la posibilidad de la creación del plan de desarrollo organizacional en la empresa.

15. ¿Cree usted que un plan de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la gestión administrativa de la panadería?

Tabla 16-4: Implementación de un plan de desarrollo organizacional

Detalle	Valor absoluto	Valor relativo
Si	7	100%
No	0	0%
Desconozco	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

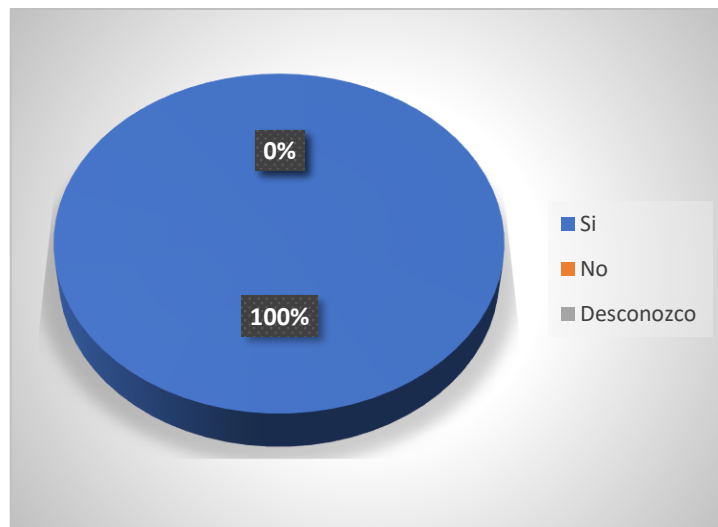


Ilustración 16-4: Implementación de un plan de desarrollo organizacional

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Análisis e interpretación

El 100% de los colaboradores encuestados mencionan que al aplicar un plan de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la gestión administrativa de la panadería. Las actividades detalladas ayudaran a la empresa al aplicar el diseño organizacional con lineamientos técnicos, cumplimiento de la filosofía corporativa, erradicara duplicidad y funciones y mejorara a la toma de decisiones para poder expandirse en el mercado.

4.2. Entrevista al gerente general la panadería y pastelería “El Dorado”

- 1. ¿Cuándo usted realizó la contratación de sus colaboradores estipulo algún documento con las funciones y actividades que van a desarrollar, mencione?**

La panadería y pastelería el dorado al momento de contratar al personal no entrega ningún documento que mencione las funciones y actividades a realizar, se indica varias directrices de manera verbal las cuales deben ser cumplidas por el colaborador.

- 2. ¿Dentro de la panadería existe una Filosofía corporativa (misión, visión, valores y objetivos) de la empresa?**

Dentro de la panadería no hay misión, visión ni objetivos, durante todos estos años se ha venido trabajando de manera empírica, acoplado a las actividades del día a día.

- 3. ¿Considera usted que el personal tiene un direccionamiento adecuado de los objetivos organizacionales en la Panadería “El Dorado”?**

Considero que el personal si tiene un direccionamiento en las actividades a realizar mas no en los objetivos organizacionales ya que la misma empresa no posee objetivos organizacionales establecidos a las cuales deban alinearse el personal.

- 4. ¿La empresa cuenta con reglamentos para desarrollar las actividades y control del personal, cuáles son?**

La empresa no cuenta con reglamentos para el desarrollo de actividades y control del personal, a ellos se les asignan una tarea diaria las cuales deben cumplir dentro de las ocho horas laborables.

- 5. ¿Cuáles son las sanciones en caso de que un colaborador incumpla sus funciones?**

Dentro de las sanciones por incumplimiento del empleado es el descuento de un porcentaje de su sueldo.

6. ¿En caso de haber existido conflictos laborales entre el personal, usted como los ha solucionado?

Cuando hay conflictos entre el personal siempre se ha solucionado mediante diálogos y aclaraciones para que no haya malentendidos y se pueda seguir laborando de una manera armónica y no generando un mal ambiente laboral.

7. ¿Considera importante que la empresa cuente con un organigrama de acorde a las funciones que realizan, por qué?

Considero que si es muy importante ya que la empresa con un organigrama bien definido sabe a dónde se dirige adicional a eso se puede coordinar de la mejor manera las actividades a realizar cada día, se puede crear con más facilidad estrategias y proyectos a largo plazo.

8. ¿Indique cuál es el trato que proporciona a sus colaboradores?

Una relación armónica confiable, desde el cargo mínimo hasta el más alto, no existe preferencia del personal todo esto con la finalidad de que haya un buen ambiente laboral.

9. ¿Usted aplica procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades tales como: ¿la adquisición de materia prima, el proceso de producción, la comercialización y la administración del personal?

La panadería no cuenta con procesos y procedimientos para la adquisición de materia prima, producción, comercialización y personal; pero para las áreas mencionadas se podría decir que se realiza las actividades de manera empírica acorde a las necesidades que se requiera.

10. ¿Considera usted importante la existencia de procesos en la panadería para desarrollar las actividades eficientes, por qué?

Efectivamente es muy necesario contar con procesos dentro de la panadería ya que a través de ella se manejaría de forma cronológica con estrategias, objetivo y proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

11. ¿Cada que tiempo usted realiza la supervisión de las actividades en su puesto de trabajo?

La supervisión de actividades se realiza de manera diaria ya que el área de producción y venta está en el mismo lugar, pero en diferentes espacios.

12. ¿La empresa realiza cursos de capacitación para sus trabajadores para mejorar el desenvolvimiento en las áreas de trabajo, en caso de realizar mencione las capacitaciones?

La empresa no cuenta con cursos de capacitación para los empleados más bien se acoge a los cursos que las empresas proveedores de materia prima otorgan ya que en mucho de los casos ellos ofertan productos nuevos y enseñan cómo aplicarlo.

13. ¿Usted considera oportuno las ideas de los colaboradores en la toma de decisiones?

Las ideas de los colaboradores son muy importantes ya que nos ayuda a solventar inconvenientes de acuerdo a la producción, adquisición de materia prima, ventas entre otros.

14. ¿La empresa otorga incentivos a los colaboradores por su buen desempeño laboral, indique cuáles?

La empresa si otorga incentivos por el buen desempeño laboral, entre ellas tenemos, días de descanso y canastas navideñas.

15. ¿Considera usted que una estructura organizativa, manual de funciones bien definido y procesos detallados mejoraría la productividad de la empresa?

Si mejoraría la productividad de la empresa ya que un manual de funciones facilita la dirección eficaz, mejora en la toma de decisiones, genera una mejor planificación, orienta a la empresa, define cargos y delimita funciones y responsabilidades.

16. ¿La empresa dispone de un plan de desarrollo organizacional?, justifique su respuesta.

La empresa no cuenta con ningún plan de desarrollo organizacional como se mencionó anteriormente se ha venido trabajando todos estos años de manera empírica.

17. ¿Cree usted que un plan de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la gestión administrativa de la panadería?, justifique su respuesta.

Sin duda alguna considero que el plan de desarrollo organizacional seria de mucha ayuda para la empresa ya que se implementaría técnicas, estrategias, para el funcionamiento, crecimiento e innovación a largo plazo.

4.3. Discusión de resultados

Con la finalidad de realizar la discusión de resultados a través de los hallazgos encontrados a continuación se presenta un cuadro de resumen de las principales evidencias conseguidas, a través de la cuales se realizan la interpretación de datos.

Tabla resumen de los resultados de la encuesta a los colaboradores de la panadería y pastelería “El Dorado”

Tabla 17-4: Tabla resumen de los resultados de la encuesta

N°	Preguntas	Resultados	
1	Género de la persona encuestada	Masculino	71%
		Femenino	29%
2	¿Usted cuantos años pertenece a la panadería y pastelería “El Dorado”?	1-3 años	57%
		4-6 años	14%
		7-9 años	14%
		Más de nueve	14%
3	Nivel de educación	Primaria	14%
		Secundaria	71%
		Superior	14%
4	¿Cuándo usted fue contratado le entregaron algún documento formal con las funciones, actividades y responsabilidades que actualmente desarrolla?	No	100%
5	¿La empresa cuenta con la filosofía corporativa (misión, visión, valores, objetivos)?	No	100%

6	¿La Panadería “El Dorado” mantiene políticas que permitan direccionar al personal hacia los objetivos empresariales?	En desacuerdo 29% Me es indiferente 71%
7	¿La empresa cuenta con reglamentos para desarrollar sus actividades y control del personal?	No 86% Desconozco 14%
8	¿Dentro de la empresa existe una estructura organizacional acorde a las funciones que realizan los colaboradores?	No 86% Desconozco 14%
9	¿El trato que recibe por parte del gerente propietario de la empresa en su puesto de trabajo es?	Muy buena 43% Buena 57%
10	¿Considera adecuado que las funciones que usted realiza estén definidas en algún manual?	Si 100%
11	¿Con que frecuencia el gerente propietario realiza supervisión de sus actividades en su puesto de trabajo?	Semanal 71% Quincenal 29%
12	¿La empresa realiza cursos de capacitación para sus trabajadores para mejorar el rendimiento de su trabajo?	Si 43% No 14% Desconozco 43%
13	¿Qué efectos proporciona los cursos de capacitación en su desenvolvimiento laboral?	Formación 14% Conocimientos 14% Habilidades 29% Ninguna 43%
14	¿Las ideas que usted proporciona son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte de los propietarios?	Nunca 14% Ocasionalmente 86%
15	¿Conoce usted si la panadería posee o dispone un plan de desarrollo organizacional?	No 86% Desconozco 14%

16	¿Cree usted que un plan de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la gestión administrativa de la panadería?	Si 100%
----	--	---------

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Las panaderías de la ciudad de Riobamba son un pilar fundamental en el desarrollo económico porque generan riquezas, a través de la presentación de productos innovadores que permiten deleitar a la ciudadanía. De este modo la panadería y pastelería “El Dorado” perdura en el mercado de competencia a fin de alcanzar un desarrollo empresarial que permita mantener una cultura empresarial adecuada, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación, para la competencia en general se debe determinar principios de eficiencia y rentabilidad, acompañado de herramientas, estrategias y prácticas diseñadas para equilibrar la calidad de vida, el sentido de pertenencia, así como el alineamiento de los objetivos de la empresa.

Los administradores de los pequeños negocios tales como son las panaderías manejan sus actividades de forma empírica al no contar con la estructura de la microempresa debido a la carencia de los conocimientos necesarios con respecto al diseño organizacional, lo cual es de gran ayuda para mejorar algunos aspectos y sobre todo que puedan administrar de una mejor manera acatándose al cumplimiento del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), de igual forma de manera formal procesos de producción y manejo empresarial que impulsen el crecimiento económico a través del desarrollo empresarial de las Pymes que manejan de forma adecuado la empresa en el proceso administrativo como es la cemento Chimborazo que mantiene una trayectoria empresarial con un lineamiento estructural donde el colaborador desarrolla las actividades de forma eficiente y eficaz siendo un ejemplo del sistema empresario de la ciudad como del país.

Una parte fundamental para mantener una empresa con una estructura idónea es la contratación del personal afecta directamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales, al omitir los procesos que afectan directamente la calidad de producto implicando una disminución en ventas debido a los problemas que la empresa ha enfrentado como sucedió en la pandemia del COVID 19 donde por la carencias de una estructura organizacional con estrategias que ayuden a cumplir las actividades en cada área de manera eficiente y ordenada, de igual forma contar con personal capacitado en temas relevantes sobre los puestos de trabajo para de esta manera crear una identidad organizacional.

Es importante destacar que el contar con una estructura organizacional bien definida garantiza el éxito de la empresa como es el caso de las Pymes de la ciudad de Riobamba se enfrentan diario a la competencia es elevada por tal motivo de la panadería deben mantener de manera adecuada su trabajo mediante el esquema de funciones, procesos que ayuden a cumplir al filosofía corporativa siendo parte fundamental en el desarrollo de las actividades con un empoderamiento de todos los cliente interno como externos.

Para que una panadería en la ciudad de Riobamba genere utilidades sin tener que perder su inversión como se ha evidencia que las pequeñas empresas no mantienen un Diseño Organizacional que se enfoque en mejorar la gestión administrativa que le permita tener claridad sobre su razón de ser, alcanzar sus objetivos organizacionales para ello se debe tener las actividades claras a desempeñar por parte de los colaboradores y estos deben estar ligados al reglamento interno, dejando el trabajo empírico que maneja acta la actualidad para que no afecte la parte administrativa u operativa corriendo el riesgo de no satisfacer las necesidades de los clientes y de esta forma la coordinación y planificación de las tareas que realizan los colaboradores sean idóneas.

El Diseño Organizacional para las empresas permite lograr un fortalecimiento interno por medio de una estructura orgánica especificando tareas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores, además se fomenta el trabajo en equipo, la comunicación interna y la eficiencia en brindar un buen servicio al cliente. La panadería y pastelería “El Dorado” a pesar de tener redes sociales como Facebook e Instagram no cuenta con buena publicidad para darse a conocer y captar más clientes ya que puede promocionar sus productos y generar el incremento de ventas siendo una desventaja ante la competencia sin satisfacer las exigencias del mercado actual como es el caso de Bogati Helados con Queso debido, principalmente, a una agresiva estrategia de marketing digital y a un sistema de trabajo adecuado con los franquiciados que, a los mejores de ellos, les permite ser socios de la compañía y mantiene una estructura adecuada en cada área de trabajo

La panadería y pastelería “El Dorado” no mantiene un diseño organizacional el cual ha ocasionado que exista falencias en el proceso administrativo tales como: la carencia de misión, visión, valores, un organigrama en el que se detalle las áreas y funciones organizacionales para no trabajar de forma empírica al realizar las actividades diarias, siendo este un eje fundamental en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando el crecimiento económico basado en estrategias que permitan alcanzar el desarrollo empresarial como lo realiza la panadería la Vienesa (Panadería la Vienesa, 2020) la empresa por mantener una filosofía corporativa adecuado y un organigrama adecuado se puede evidenciar que el producto estrella que mantiene esta empresa sin duda alguna la popular “palanqueta” de agua considerando que maneja un adecuado proceso

en las áreas de producción y estrategias que nacen desde los cimientos de la elaboración ya sean directos o indirectos por lo tanto la panadería y pastelería “El Dorado” deben conocer los beneficios de aplicar el Desarrollo Organizacional, el cual ayuda a planificar cambios en la empresa para poder tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo, donde permita evaluar los objetivos institucionales

CAPÍTULO IV

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Introducción

La presente investigación se enfoca en el diseño del plan de desarrollo organizacional para la Panadería y Pastelería “El Dorado” de la ciudad de Riobamba con el propósito de ayudar a que esta empresa pueda desarrollar una adecuada administración de las operaciones de panadería y pastelería, mediante la construcción de la misión, visión, valores, políticas, para tener presente los objetivos del negocio y encaminarnos a cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, con una estructura orgánica donde está plasmada la jerarquía y funciones de los empleados dentro de la organización, que ayudarán a una interrelación entre el dueño y sus colaboradores. Cumplan eficientemente las actividades que deben desarrollar en cada área de trabajo con las cuales se realizara actividades correctas que ayuden a maximizar la productividad con una excelente toma de decisiones para cumplir con los objetivos institucionales.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. *Objetivo general*

Crear un plan organizacional, diseño del plan de desarrollo organizacional para la Panadería y Pastelería “El Dorado” a través de un diseño administrativo que permita a los colaboradores la ejecución un trabajo de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.2.2. *Objetivo específico*

- Establecer un diagnóstico de los puntos críticos favorables de las actividades de la empresa y tomar medidas de prevención mediante estrategias.
- Proponer una filosofía corporativa que se enfoque en el proceso administrativo adecuado.
- Detectar las áreas que conforman la estructura organizacional de la panadería.
- Desarrollar un manual de funciones para cada área de trabajo que facilite la relación administrativas y operativas del negocio.
- Proponer procesos que se llevan a cabo en cada área de la panadería.

5.3. Diagnóstico de la situación actual de la Panadería y Pastelería “El Dorado”

Para poder desarrollar el diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, se basa en los resultados que se obtiene mediante el estudio del entorno para poder plantear estrategias que disminuyan los riesgos de cumplir con la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito y de esta forma tratar de corregir los errores para fomentar un ambiente administrativo propicio.

5.3.1. Fuerzas competitivas de Porter

Para conocer los problemas se analiza las Fuerzas competitivas de Porter de la Panadería y Pastelería “El Dorado” para determina la competitividad de la empresa y poder visualizar la relación de la empresa con el micro entorno, que afectan la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener rentabilidad.

Tabla 1-5: Fuerza competitiva de Porter

CINCO FUERZAS DE PORTER	SITUACIÓN ACTUAL
1. Nivel de rivalidad entre Empresas Competidores	<ul style="list-style-type: none">• El nivel de rivalidad es alto• Existen marcas reconocidas como panadería el Cisne, Van Pan, Hornos, Granis Pan, Panadería la vienesa• Precios bajos
2. Entrada potencial de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none">• Descuentos por la cantidad de compra• Gustos y sabores personalizados• Realizan publicidad masiva• Amplitud del negocio
3. Desarrollo potencial de índices altos de productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none">• Existe un alto grado de índices altos de productos sustitutos como el pan de supermercados, por otro lado, los cereales, galletas, frutas, arroz y comida rápida.• Existen productos novedosos• Productos con menor precio
4. Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Acceso de crédito de los productos a muy corto plazo• Variaciones de precios de materia prima• No entregan los pedidos en el tiempo indicado

5. Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • Precios accesibles • Atención al cliente en dos idiomas (Kichwa y español) • Innovación en los procesos de producción.
---	---

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.3.2. Análisis de la matriz FODA

Para saber la situación actual de la Panadería y Pastelería “El Dorado” se realizó una observación directa y un diálogo con el propietario mediante la entrevista y los colaboradores con la encuesta.

A continuación, se detalla los factores internos y externos que influye a Panadería y Pastelería “El Dorado”.

Tabla 2-5: Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada ubicación de la panadería y pastelería • Precios cómodos del producto • La panadería cuenta con clientes fijos • Servicio brindado al cliente es eficiente • Calidad en el producto • Brinda variedad de pan y tortas • La Panadería y pastelería cuenta con personal idóneo en el área de producción • La empresa conoce a los proveedores que ofrecen materia prima de calidad. • Cuenta con vehículo propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la búsqueda de nuevos sensaciones y sabores en las tortas • Presencia de nuevas tecnologías para la producción • Posibilidad de abrir sucursales dentro y fuera de la ciudad • Ampliar la variedad de los productos • Desarrollar promociones en días festivos • Facilidad de acceso a créditos • Invocación en el desarrollo del producto • Cambio del eje productivo • Brindar servicios a instituciones
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura inadecuada • No tiene una filosofía institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica mundial.

<ul style="list-style-type: none"> • Carece de un manual de funciones • No tiene definido una estructura organizativa • Existe barreras de comunicación entre los trabajadores. • No existe un reglamento interno que regule las actividades de los colaboradores. • Inadecuada aplicación del marketing mix en los distintos medios. • Desconocimiento de los procesos y herramientas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del costo de la materia prima. • Alto nivel de competencia • Incremento del índice de desempleo • Índices altos de productos sustitutos • Ingreso de nuevos competidores • Políticas y leyes de estado
---	--

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.3.3. Acciones estratégicos

Tabla 3-5: Cruce de Matriz

	FORTALEZA	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuada ubicación de la panadería y pastelería 2. Precios cómodos del producto 3. La panadería cuenta con clientes fijos 4. Servicio brindado al cliente es eficiente 5. Calidad en el producto 6. Brinda variedad de pan y tortas 7. La Panadería y pastelería cuenta con personal idóneo en el área de producción 8. La empresa conoce a los proveedores que ofrecen materia prima de calidad. 9. Cuenta con vehículo propio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura inadecuada 2. No tiene una filosofía institucional. 3. Carece de un manual de funciones 4. No tiene definido una estructura organizativa 5. Existe barreras de comunicación entre los trabajadores. 6. No existe un reglamento interno que regule las actividades de los colaboradores. 7. Inadecuada aplicación del marketing mix en los distintos medios. 8. Desconocimiento de los procesos y herramientas administrativas.
OPORTUNIDAD	ESTRATÉGIA FO	ESTRATÉGIA DO

<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a la búsqueda de nuevos sensaciones y sabores en las tortas 2. Presencia de nuevas tecnologías para la producción 3. Posibilidad de abrir sucursales dentro y fuera de la ciudad 4. Ampliar la variedad de los productos 5. Desarrollar promociones en días festivos 6. Facilidad de acceso a créditos 7. Invocación en el desarrollo del producto 8. Cambio del eje productivo 9. Brindar servicios a instituciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar difusión de los productos que ofrece la empresa a través de la radio, prensa y hojas volantes. (F: 1,2,4,5,6,7, 10, O: 1,3,6,8,9) 2. Capacitar a todos los trabajadores, cada mes, con el fin de mejorar la productividad y servicio al cliente. (F: 4,5,6, O: 4,9) 3. Satisfacer los requerimientos de los clientes en precio, calidad, gustos y sabores a través de una encuesta de satisfacción al cliente. (F: 1,2,4,5,6, O: 2,4,5,7) 4. Desarrollar promociones en días festivos cada semana y en fechas conmemorativas, para atraer a más clientes. (F: 1,2,3,5,6,7, O: 3,5,7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los valores corporativos, e inculcar a todo el personal de la panadería y pastelería sobre ellos. (D:2,5, O:1,8,9) 2. Desarrollar una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la panadería y pastelería. (D:4,8, O: 3,8) 3. Implantar reglamentos internos de la empresa. (D: 6, O: 3,7,8,9) 4. Crear un manual de funciones para los diferentes puestos de la empresa. (D:3, O:9) 5. Impartir capacitación al propietario, sobre los procesos y herramientas administrativas.(D: 4,6,8 O:3,9)
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA

<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica mundial. 2. Incremento del costo de la materia prima. 3. Alto nivel de competencia 4. Incremento del índice de desempleo 5. Índices altos de productos sustitutos 6. Ingreso de nuevos competidores 7. Políticas y leyes de estado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar técnicas de benchmarking (F:2,5,6,8, A: 1,3,5,6) 2. Atender con prioridad los requerimientos de los clientes. (F:1,2,4,5,6,9, A: 1,2,5,7,8) 3. Contar con los equipos tecnológicos de punta y la mano de obra eficiente, para llegar a ser más competitivos. (F:2,4,5,6,8, A: 3,5,6) 4. Brindar atención personalizada al cliente (F:3,4,5,6, A:3,5,6) 5. Innovar los productos que ofrece la panadería. (F:1,5,7,A: 3,5,6,7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar los procesos y herramientas administrativas, para que la empresa mejore en la gestión. (D:2,3,4,5,6,7,8, A:3,5,6) 2. Ampliar la infraestructura, para que sea más adecuada y mantener el orden en los productos que ofrecen. (D:1, A: 3,5,6,7) 3. En el área de venta colocar los valores filosóficos de la empresa. (D:2, A:7) 4. Contar con presencia digital a través de las distintas redes sociales, en donde se puedan publicar las ofertas de distintos productos en temporadas festivas. (D:7, A:3,5,6)
--	--	---

Fuente: Matriz FODA (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.4. Creación de la filosofía corporativa

5.4.1. Creación de la misión

Para ser efectivo el enunciado de la misión tiene que surgir de las entrañas de la organización, todos deben participar de un modo significativo ya que sin participación no hay compromiso, es por ello antes de plasmarla, la organización debe contestar varias preguntas que son fundamentales en el proceso del planteamiento de la misión.

Las preguntas a dar respuestas por parte del Gerente se enmarcan en la razón de ser de la organización y son los siguientes.

Tabla 4-5: Preguntas directrices para creación de la misión

Pregunta	Detalle
1. ¿En qué negocio-servicio estamos?	Somos una empresa de Panadería y Pastelería
2. ¿Cuáles son nuestros productos – servicio?	Nos dedicamos a la producción y comercializaciones de panes y tortas
3. ¿Para qué existe nuestra organización?	Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
4. ¿Cuáles son los compromisos que tenemos con nuestros clientes?	Brindar un servicio de calidad a un precio a convenir

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Una vez que se dio respuestas a las preguntas básicas para la creación de la misión, se procede a integrar las respuestas, de esa manera poder validar la misión.

“Somos una Panadería y Pastelería dedicada a la elaboración y comercialización de productos nutritivos e higiénicos, mediante la utilización de materia prima y recursos de la más alta calidad, para brindar un servicio encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de los clientes.”

5.4.2. Creación de visión

La visión se crea considerando que todos quienes están vinculados directa o indirectamente con Panadería y Pastelería “El Dorado”, deben conocer su visión, porque esto les permite saber hacia

dónde se dirige la empresa, por ende, luego de la implementación debe ser difundida y compartida por todos.

La declaración de la visión debe responder las siguientes preguntas por el gerente o propietario de la organización.

Tabla 5-5: Preguntas directrices para creación de la visión

1) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?	Liderar el mercado nacional y en la ciudad de Riobamba
2) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?	Brindar un producto de alta calidad, garantizando nuestro trabajo conforme a las expectativas del cliente.
3) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos o servicios de nuestra institución?	La aplicación de conocimientos tecnológicos con personal calificado y especializado.
4) ¿Cuáles son nuestros valores?	Transparencia, honestidad y respeto, etc.

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Una vez que se obtuvo respuesta a las preguntas básicas para la creación de la visión en la Panadería y Pastelería “El Dorado”, se procede a integrar las respuestas, de esa manera poder validar la visión de la siguiente forma

“Ser una Panadería y Pastelería altamente competitiva e innovadora constantemente en el mercado, a través de la elaboración y comercialización de productos nutritivos de panadería y pastelería con altos estándares de calidad y un personal calificado que se fundamente en principios y valores éticos”

5.4.3. Slogan de la Panadería y Pastelería “El Dorado”

Slogan

*La calidad del gusto reflejado en al exquisites del pan
El gusto del deleite en Panadería y Pastelería “El Dorado”*

5.4.4. Creación de objetivos institucionales

- Cumplir con todos los requisitos que exige la legislación ecuatoriana.
- Incrementar paulatinamente las ventas mediante la innovación tecnológica y mejoramiento continuo en el mercado.
- Ofertar productos de calidad que cumplan con las normas de higiene y satisfaga expectativas de los clientes y poder generar rentabilidad
- Posicionar nuestra marca en la mente de los clientes como una Panadería y Pastelería que brinda productos de calidad.
- Generar puestos de trabajo para la ciudadanía Riobambeña

5.4.5. Valores organizacionales

Los valores son eje fundamental para tener una administración adecuada con los pilares fundamentales más que orientan a desempeñar un trabajo eficiente y eficaz entre compañeros de trabajo para alcanzar el éxito institucional.

Los principales valores que deben tener dentro de la Panadería y Pastelería “El Dorado”, son:

Honestidad	•Realizamos cada una de las operaciones con transparencia, laborales y comerciales.
Trabajo en Equipo	•Buscamos la colaboración y sumamos esfuerzos para que con el aporte de todos se multipliquen los logros.
Calidad	•Ofrecemos diariamente productos y atención al cliente de excelencia atributo.
Respeto	•Valoramos a cada persona y entendemos sus diferencias sociales, culturales, religiosas y de pensamiento.
Responsabilidad	•Cumplimos a tiempo nuestros deberes y desarrollamos el trabajo con dedicación acorde a nuestros compromisos con la empresa
Confianza	•Ofrecemos los mejores productos a precios justos y razonables para mantener e incrementar la participación en el mercado.
Actitud de Liderazgo	•Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo a nivel local y nacional
Competitividad	•Producción y comercialización de calidad con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

Ilustración 1-5: Valores

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

La cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento de la Panadería y Pastelería “El Dorado”, todos deben interiorizar estos valores y practicarlos porque forman parte de la vida de las personas que interactúan en los contextos en que se desenvuelven. Por tal razón invitamos a los colaboradores practicar e instaurar estos valores entre todos los integrantes de la empresa.

5.4.6. Principios

- La disciplina es el eje fundamental en la empresa para lograr la excelencia en todos los aspectos.
- La calidad del producto y el servicio son fundamentales para obtener la satisfacción de nuestros clientes.
- Se lograrán los objetivos establecidos por medio de la responsabilidad y dedicación de todos quienes conforman la Panadería y Pastelería “El Dorado”.

5.5. Propuesta de políticas empresariales

Dentro de la Panadería y Pastelería “El Dorado” se debe considerar varias políticas que ayuden administrar correctamente la empresa, donde se establezca un conjunto de reglas que definen cómo se debe llevar y cumplir las actividades cotidianas de la empresa, para ayudar a normalizar la gestión administrativa y poder mejor interés de la empresa.

Las políticas de la empresa son las directrices que orientan a todos nuestros trabajadores en cómo implementar la estrategia y alcanzar los objetivos empresariales.

5.5.1. Políticas generales

Tabla 6-5: Políticas generales

Detalle	Las políticas generales son las directrices que delimitan el camino a seguir por la Panadería y Pastelería “El Dorado” y sirven como guía para dirigir las actividades diarias.
Objetivo	Socializar e inculcar las políticas a todo el personal que forma parte de la empresa para alcanzar el cumplimiento de objetivos.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• Las tareas y responsabilidades de los trabajadores y empleados deberán distribuirse de acuerdo a las alto niveles de competencias y habilidades de cada uno de ellos, evitando las duplicaciones de funciones.• El cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desempeño del personal serán medidos continuamente por la administración para garantizar la corrección y mejora continua de los procesos y actividades.• Cumplir las actividades diarias a cabalidad que demuestren el compromiso de todos.• Facilitar posibles soluciones a las necesidades de la empresa que se encuentre en el entorno.• Ofrecer precios accesibles que causen atracción al consumidor.• Brindar a sus clientes los productos que siempre desean.• Proporcionar a los empleados de la organización un ambiente agradable, reconfortante, seguro y divertido como parte del estímulo que les permite llevar a cabo una buena ejecución de sus labores diarias.• Darle bienestar y valor a ley común a los diferentes tipos de ingresos financieros o a las diversas oportunidades de mercado.• Fomentar un espíritu laboral agradable tanto en líderes como empleados para el buen funcionamiento de la empresa.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.2. Política administrativa

Tabla 7-5: Políticas administrativas

Detalle	La administración deberá informar a todo el personal sobre aspectos relacionados como las políticas, reglamentos y procedimientos de la empresa para que exista una clara comprensión de su papel dentro de la organización y se ejecuten todas las funciones adecuadamente.
Objetivo	Implantar directrices que le permita a la empresa contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• Crear un ambiente de trabajo agradable para el desarrollo personal y laboral• Buena administración del recurso humano, recurso tecnológico, recurso material y recurso logístico para el buen crecimiento continuo de la empresa.• Socializar e inculcar los valores corporativos a todo el personal de la empresa.• Brinda un servicio exclusivo en las diligencias de la panadería• Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio brindado a la comunidad.• Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.• Nuestros productos debe cumplir con todos los estándares de calidad.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.3. Políticas de selección del personal

Tabla 8-5: Políticas de selección de personal

Detalle	sirven para encontrar candidatos adecuados para desempeñar un cargo o función y poder optimizar los procesos, para poder acompañar la evolución de la empresa y garantizar el desarrollo sostenible de sus actividades.
Objetivo	Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permita escoger personas idóneas que se ajusten a los requerimientos de la empresa.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• El proceso de selección de personal permite escoger las personas que cumplan con los requisitos para satisfacer las necesidades de la empresa y deberá seguir las siguientes actividades.• El proceso se iniciará con la necesidad de requerimiento de personal, misma que deberá ser aprobada por el gerente general, para casos de creación de nuevos puestos o reemplazos sean definitivos o temporales.• Posteriormente se analizará el cargo y se definirá el perfil del puesto, para poder desarrollar la publicación y convocatoria.• Se desarrollará la recepción de las solicitudes de empleo de los interesados y acorde al perfil requerido se evaluarán y calificarán a los postulantes.• Cuando se haga seleccionado a los mejores postulantes será necesario desarrollar una entrevista personal y confirmar los antecedentes y recomendaciones y poner a prueba un día para ver su capacidad.• Una vez seleccionada la persona idónea para el puesto se iniciará el proceso de capacitación e inducción	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.4. Políticas de seguridad y salud ocupacional

Tabla 9-5: Políticas de seguridad y salud ocupacional

Detalle	Una política de seguridad sirve como herramienta para construir una cultura de prevención de riesgos en el lugar de trabajo. Las siguientes reglas se aplican a esto:
Objetivo	Mejorar las condiciones de los colaboradores referentes a Seguridad del trabajo y Salud desarrollando consciencia preventiva y hábitos de trabajo.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• Los empleados seleccionados para desarrollar cualquier trabajo deben usar todos los equipos y ropa de protección requeridos por la ley ecuatoriana.• Cumplimiento de todas las normas legales vigentes sobre Prevención de Riesgos Laborales.• Protección y mantenimiento del mayor nivel de bienestar físico y mental de todos los trabajadores, a través de actividades de promoción y prevención, buscando minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.• Diseñar y mantener las instalaciones, y establecer procesos operacionales en forma tal que se salvaguarde las personas, la propiedad y el medio ambiente.• Efectuar esfuerzos permanentes para identificar y administrar los riesgos asociados a sus actividades.• Responder pronta, efectiva y cuidadosamente a las emergencias o accidentes que resulten en sus operaciones.• Proveer programas de promoción de la salud ocupacional orientados a mejorar el bienestar de los colaboradores.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.5. Políticas de los trabajadores para desempeñar sus actividades

Tabla 10-5: Políticas de los trabajadores para desempeñar sus actividades

Detalle	Las políticas de personal determinan las formas en las que los miembros del personal interactúan con una organización
Objetivo	Conocer el marco normativo interno de la empresa diseñadas para gestionar y garantizar la captación, eficiencia y crecimiento del personal
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Respetar a sus jefes alternos • En donde que funciona la empresa habitan mestizos e indígenas, por lo que las vendedoras deben hablar en dos idiomas kichwa y español. • El rendimiento de cada trabajador será evaluado para verificar la productividad, capacidad y conocimiento que posee respecto del puesto que está ocupando. • Ningún miembro del personal podrá sacar de las instalaciones de la empresa material o cualquier producto sin que cuente con la debida autorización del superior que está a su cargo. • Los empleados están obligados a mantener su ropa de trabajo limpia, las uñas debidamente cortadas y usar delantales, mallas para el cabello, mascarillas y guantes propios para las actividades de panadería. • En caso de faltar avisar inmediatamente o comunicar con anticipación para no tener ningún inconveniente entre las partes. • En caso de faltar tres días consecutivos sin la justificación será despedido de la empresa • Cuidar las maquinarias y las herramientas asignadas por los jefes • En caso de pérdida de las herramientas se descontará del sueldo • El personal de la empresa deberá ser capacitado continuamente en lo referente a las actividades que debe cumplir, haciendo énfasis en el trato al cliente. • Colaborar con sus compañeros de trabajo 	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.6. Políticas de horarios de trabajo

Tabla 11-5: Políticas de horarios de trabajo

Detalle	Define la responsabilidad de cada colaborador al ingreso y salida de la empresa siendo comprometiendo con todos los requisitos que se manejan en la empresa
Objetivo	Establecer las norma aplicable para todo el personal, basando en el reglamento del código de trabajo que cumpla con el horario de trabajo
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• Art.- 17. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados. Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.• La Empresa Panadería y Pastelería “El Dorado” labora los siete días de la semana.• El personal del área de producción trabaja en turnos diferentes, en la mañana con un horario de 4:00 am hasta las 12:00 pm y en la tarde a partir de 12:00 hasta 18:00 pm.• El personal de área de venta trabaja con un horario de 6:00 am hasta las 10:00 pm todos los días. Con una hora de almuerzo a partir de 13:00 a 14:00 pm.• Art.-22. Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.• Por atraso de hasta 10 minutos máximo se sancionará con una multa de \$ 1,00 y por más de 10 minutos se restará el valor correspondiente a la hora de trabajo.• Art.- 23. Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.7. Políticas de compras

Tabla 12-5: Políticas de compra

Detalle	Definen las prioridades de las compras, que normalmente son obtener los insumos al mejor precio y calidad, con el volumen requerido, en el tiempo oportuno y el lugar adecuado
Objetivo	Establecer la logística adecuada para que la empresa pueda disponer oportunamente de la materia prima a precios justo y de calidad.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñe un presupuesto que incluya lo que realmente se necesita de acuerdo con las especificaciones del proyecto para desarrollar el trabajo. • Programar un tiempo de entrega con el proveedor para que la mercadería esté disponible para el desarrollo de estructuras metálicas para los diferentes trabajos. • Asegurarse de que se cumplan todas las condiciones del contrato. • Revisar las opciones y los precios de los proveedores antes de desarrollar un pedido. • Los pedidos solo pueden ser aprobados por el Gerente General en el caso de reposiciones y mercadería nueva. • Las compras solo se desarrollarán a partir de una orden de compra, donde se detalle: el stock de mercadería, fecha de entrega y forma de pago, y la recepción de materiales solo se recibirán entre las 8 am y las 5 pm en la planta de producción. • Las compras las desarrollará directamente a los proveedores teniendo en cuenta aspectos como: la calidad, el precio, plazo de entrega y de pago, experiencia del proveedor. • Se deberá contar con un calendario de compra de materia prima e insumos, acorde a los requerimientos de producción y a los proveedores 	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.8. Políticas de calidad

Tabla 13-5: Políticas de calidad

Detalle	Mantener un proceso de innovación y mejoramiento permanente, enfocando a la satisfacción total de los clientes.
Objetivo	Garantizar un producto que cumpla con las expectativas del cliente dando seguimiento a cada etapa del proceso productivo para detectar oportunamente posibles fallas en el producto
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• Trabajar con los proveedores que ofrezcan la máxima calidad de materia prima, asimismo la puntualidad en la entrega y facilidad de pago para asegurar que en el proceso productivo se utilice insumos de calidad.• La empresa está comprometida en ofrecer productos que cumplan las normas de calidad sanitarias para la satisfacción de los clientes• Asegurar que los productos suministrados a nuestros Clientes tienen la calidad definida y cumplen las especificaciones y normativa aplicable.• Establecer sistemas enfocados a la mejora continua tanto del producto, como del sistema de gestión de calidad.• Instruir, motivar e implicar a todo el personal aplique la calidad en todas las actividades a desarrollar asumiendo la responsabilidad de hacer bien su trabajo	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.9. Políticas de pagos a proveedores

Tabla 14-5: Política de pago a proveedores

Detalle	La política de pago le permiten optimizar el flujo de caja; cumplir con los plazos y así mantener buenas relaciones comerciales con proveedores de diversos bienes o servicios.
Objetivo	Indicar los pasos a seguir para gestionar el pago a proveedores, en base a adquisición de materia prima y por las cuales se genera una obligación a cancelar
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• Todos los cronogramas de pago se basarán en las fechas especificadas en la Orden de Compra y serán revisados y aprobados por el dueño.• Todos los pagos se desarrollarán en los términos acordados con el proveedor. (ocho, quince, treinta, cuarenta y cinco o sesenta días).• Los pagos a proveedores solo se desarrollarán entre horarios de 08:00 am a 04:00 pm de lunes a viernes, donde el proveedor deberá enviarle previamente una copia del monto a adeudar vía correo electrónico.• La entrega de dinero, trasferencias bancarias o documentos legales a pagar a proveedores sólo se desarrollará con el sello de la empresa a la que representan.• Quedan excluidos de la política general los pagos por bienes o servicios exclusivos, es decir, aquellos pagos por condiciones especiales de su naturaleza, transporte, transporte o procesamiento por parte de un Proveedor.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.5.10. Políticas de servicio

Tabla 15-5: Políticas del servicio

Detalle	Aplica y mejora continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad para que la construcción de las obras se realice de acuerdo con los requisitos y expectativas de los clientes.
Objetivo	Brindar un servicio personalizado e implantar una eficaz y eficiente gestión de servicio al cliente que estimule el desarrollo y crecimiento de la empresa.
Políticas	
<ul style="list-style-type: none">• El motor importante de la empresa es el cliente, por ende, su mayor preocupación es la satisfacción total.• La atención y servicio a los clientes serán de alta prioridad para la empresa, por lo que se buscará continuamente el desarrollo y capacitación del personal que mantiene contacto directo con el cliente.• El desarrollo de todas las actividades en la empresa y en especial aquellas en las que existe un trato directo con el cliente se caracterizará por la presencia de cortesía, amabilidad y cordialidad.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.6. Creación de la estructura organizacional

La creación de la estructura organizacional permitirá que la Panadería y Pastelería “El Dorado” coordine y supervise las actividades laborales de los miembros de la empresa para que sean realizadas de forma eficiente y eficaz y de esta manera lograr la optimización de los recursos empresariales. Por otro lado, determina la estructura jerárquica y las actividades de cada departamento de la organización.

Luego de conocer la realidad de la empresa, mediante los resultados de las encuestas, entrevista no enfocamos en desarrollará un organigrama conforme a las necesidades de la empresa, con el objetivo de mejorar la gestión organizacional de modo que la productividad aumentará y mejorar la rentabilidad.

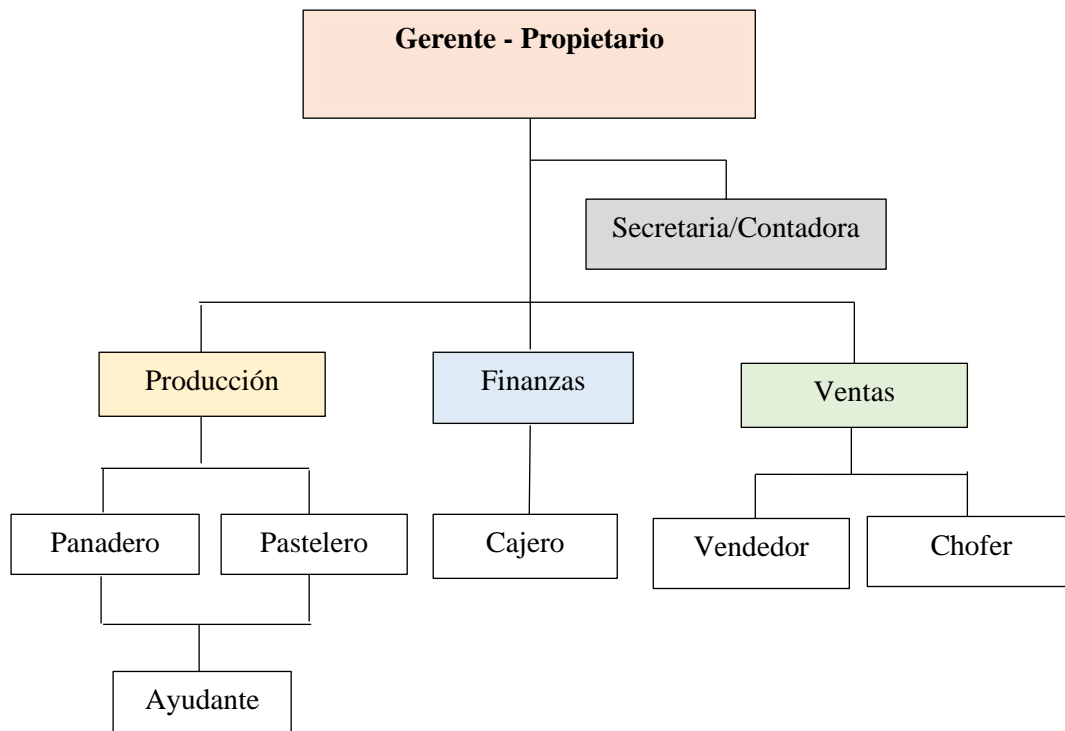


Ilustración 2-5: Propuesta de organigrama estructural, panadería y pastelería El Dorado


Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.7. Creación del manual de funciones

Para tener una eficiencia en cada área de trabajo se propone un manual de funciones para cada área de trabajo de acorde al organigrama el cual ayudara a determinar las funciones que se deben cumplir y se presentan a continuación:


Tabla 16-5: Manual de funciones del gerente

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
Cargo:	Gerente – Propietario	N° personas en el cargo:	1
Jefe inmediato:	N/A	Supervisa a:	Producción, finanzas y ventas
Formación:	Ingeniería de empresas o carreras a fines	Experiencia:	Mínimo 2 años
OBJETIVO			
Planear, organizar, dirigir y controlar que las actividades se realicen con eficiencia para lograr cumplimiento de los objetivos organizacionales que permitan obtener mayor rentabilidad, posicionamiento y sostenibilidad en el mercado a través de la implementación de estrategias.			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de temas relacionados con la administración de las áreas de la empresa. • Manejo de herramientas administrativas. • Conocimiento en planeación estratégica. • Manejo de herramientas de office. 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Liderazgo y negociación • Buena comunicación • Facilidad de palabras • Visionario • Trabajar en equipo • Capacidad rápida de solución de problemas • Responsable 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y administrar los recursos de la empresa. • Elaborar planes, reglamentos, normativas, políticas organizacionales • Controlar el cumplimiento de funciones por parte de los colaboradores. • Selección y contratación de personal. • Tomar decisiones para dar solución a problemas originados. • Crear e implementar estrategias para el crecimiento organizacional. • Garantiza un producto y servicio de calidad. • Supervisar al personal. • Control de inventarios de materia prima y productos terminados. • Coordinación de pedidos con proveedores y clientes. 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.


Tabla 17-5: Manual de Funciones de la secretaria

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
Cargo:	Secretaria	N° personas en el cargo:	1
Jefe inmediato:	Gerente – Propietario	Supervisa a:	N/A
Formación:	Secretariado / Carreras afines	Experiencia:	1 año
OBJETIVO			
<p>Administrar y coordinar las actividades de asistencia administrativa con la finalidad de aumentar la eficiencia del manejo empresarial y a la vez proporcionar información al gerente de manera inmediata.</p>			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de agenda • Manejo de paquetes informáticos • Conocimiento de organización organizacional • Manejo de archivos • Contabilidad 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la confidencialidad • Comunicación efectiva y eficiente • Capacidad de resolución de problemas • Responsabilidad • Autonomía y proactividad 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la idoneidad de los documentos. • Organizar eventos y reuniones. • Organización del espacio de trabajo. • Recordar al gerente su agenda. • Asegurar el cumplimiento de obligaciones legales. • Recibir y realizar llamadas telefónicas. • Cotizar en caso de ser necesario o cuando los vendedores se encuentren ocupados. 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.


Tabla 18-5: Manual de funciones de la contadora

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
Cargo:	Contadora	N° personas en el cargo:	1
Jefe inmediato:	Gerente – Propietario	Supervisa a:	N/A
Formación:	Ingeniera o Licenciatura en contabilidad y auditoría / Carrera afines	Experiencia:	1 año
OBJETIVO			
Garantizar la validez y confiabilidad de los estados financieros para una adecuada toma de decisiones que permita cumplir con la norma vigente tributaria.			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en temas de área financiera y contable • Manejo de paquetes informáticos • Conocimiento tributario 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad • Habilidad numérica • Criterio de decisión • Comunicación eficiente 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad de la empresa. • Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros. • Controlar los ingresos y gastos. • Presentar los estados financieros mensuales. • Realizar las declaraciones y pagos correspondientes en el Servicio de Rentas Internas. • Formular los roles de pagos y realizar el pago al personal. • Pago proveedores. • Registrar las facturas recibidas de los proveedores 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.


Tabla 19-5: Manual de funciones del cajero

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
Cargo:	Cajero	N° personas en el cargo:	1
Jefe inmediato:	Contadora	Supervisa a:	N/A
Formación:	Bachiller /afines	Experiencia:	2 años
OBJETIVO			
Recepcionar y entregar el dinero recaudado de las ventas al final del día al Contador para que lleve un adecuado manejo contable.			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas tecnológicas. • Manejo de office • Contabilidad • Procedimientos de caja • Manejo de máquina registradora 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Prolijidad • Gestionar la precisión. • Responsable • Resolución de problemas • Trabajo en equipo 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración diaria de arqueo de caja. • Entrega de dinero recaudado en el día. • Atención al cliente. • Registro de la venta realizada. • Administración de fondo de caja. • Cuadratura de la caja. • Resguardo de documentos de pago. • Suministra a su superior los movimientos diarios de caja. • Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero. • Realiza cualquier otra tarea a fin de que le sea asignada. 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.


Tabla 20-5: Manual de funciones del panadero

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
Cargo:	Panadero	N° personas en el cargo:	2
Jefe inmediato:	Gerente – Propietario	Supervisa a:	Ayudante
Formación:	Bachiller/ profesional en gastronomía	Experiencia:	1 año
OBJETIVO			
Elaborar productos de calidad mediante la adecuada utilización de recursos para satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes.			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer sobre el proceso de horneado del pan • Conocimiento del manejo de insumos por medidas • Manejo de maquinaria 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Resolución de problemas inmediatos • Fortaleza física y mental • Orientación a los resultados 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar pan de acuerdo con el proceso establecido. • Conocer y cumplir con el adecuado uso de las normas de higiene. • Verificar y controlar las herramientas y maquinaria antes de iniciar con la producción. • Elaborar diferentes modelos y sabores de pan. • Utilizar de manera adecuada la maquinaria y evaluar el estado de funcionamiento. • Preparar y controlar la materia prima e insumos para la elaboración del producto. • Control del personal a cargo. • Hornear el pan según el proceso de elaboración. • Controlar la temperatura, tiempo y humedad del horno. • Supervisar el tiempo de fermentación de cada tipo de pan. 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.


Tabla 21-5: Manual de funciones del pastelero

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
Cargo:	Pastelero	N° personas en el cargo:	1
Jefe inmediato:	Gerente – Propietario	Supervisa a:	Ayudante
Formación:	Bachiller/ profesional en gastronomía	Experiencia:	2 años
OBJETIVO			
Elaborar productos de pastelería y repostería mediante la innovación de productos para satisfacer las necesidades del cliente.			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de temas de repostería • Diseño y decoración de pasteles • Utilización de insumos a la medida requerida • Manejo de inventario • Manejo de maquinaria 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Responsabilidad • Agilidad • Fortaleza física y mental • Integridad • Trabajo en equipo 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Esmaltar y decorar los pasteles. • Control y manejo de inventario para solicitar los insumos necesarios. • Diseñar nuevos modelos de pasteles • Preparación de insumos para la elaboración de pasteles. • Supervisar y controlar el uso de maquinaria y materia prima. • Elaborar productos de pastelería y repostería. • Cualquier otra orden que disponga el superior. 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.


Tabla 22-5: Manual de funciones del ayudante de panadería y pastelería

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
		Cargo: Ayudante	N° personas en el cargo: 1
Jefe inmediato:	Panadero- Pastelero	Supervisa a:	N/A
Formación:	Bachiller	Experiencia:	años
OBJETIVO			
Ofrecer apoyo en el desempeño de las diferentes funciones en el área de producción para elaborar productos de calidad de manera eficiente.			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de maquinaria • Medida de utilización de insumos • Decoración de pasteles y pan • Manejo de tiempo de producción 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Trabajo en equipo • Resolución de problemas • Fortaleza física y mental • Agilidad 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Llenado de paneras por el producto terminado. • Realizar con rapidez y precisión los procesos de producción. • Manipulación de utensilios destinados para la producción. • Mantenimiento y limpieza de área de trabajo. • Ayudar en el proceso de facturación. • Ayudar en los costes de la masa del pan • Ayudar en la decoración de pasteles. • Cualquier orden que disponga el panadero y pastelero. 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.


Tabla 23-5: Manual de funciones del vendedor

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
Cargo:	Vendedor	N° personas en el cargo:	1
Jefe inmediato:	Gerente – Propietario	Supervisa a:	N/A
Formación:	Bachiller	Experiencia:	años
OBJETIVO			
Brindar asesoramiento a los clientes con respecto a los productos de pastelería y repostería que la empresa ofrece para asegurar una buena elección.			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Registro de ventas • Asesoramiento • Manejo de dinero 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de palabras • Buena presencia • Responsabilidad • Trabajo en equipo 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Registro de cada venta • Organizar vitrinas • Limpieza del área ocupada al finalizar la jornada laboral. • Asesorar sobre los productos que busca los clientes. • Colocar el material publicitario de promoción en un lugar visible. • Ofrecer a los clientes promociones • Realizar actividades de venta del producto. • Mantener y controlar que el local destinado para la venta este ordenado y limpio 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Tabla 24-5: Manual de funciones del chofer

		MANUAL DE FUNCIONES PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”	
Cargo:	Chofer	N° personas en el cargo:	2
Jefe inmediato:	Gerente - Propietario	Supervisa a:	N/A
Formación:	Bachiller/afines	Experiencia:	3 años
OBJETIVO			
Garantizar que los productos de la empresa lleguen a su destino en el tiempo estipulado manteniendo la calidad del servicio y producto.			
CONOCIMIENTOS ESENCIALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Mecánica básica • Prevención de riesgo • Procesos de producción • Conocer los productos que ofrece la empresa 			
COMPETENCIA			
<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir clase C • Proactivo • Trabajo bajo presión • Responsable 			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del vehículo. • Supervisar las condiciones técnicas del vehículo. • Ordenar los productos para realizar la entrega de pedidos. • Verificar la cantidad de pedidos. • Registrar los productos entregados. • Conocer las rutas de entrega de producto. • Brindar información sobre los productos que ofrece la empresa. • Realizar todas aquellas funciones requeridas. 			

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5.8. Procesos y procedimientos

1) Procedimiento de la selección de personal

Tabla 25-5: Procedimiento de la selección de personal

	<p style="text-align: center;">PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”</p>
<p>OBJETIVO: Examinar el personal adecuado para ejercer un puesto de trabajo mediante una serie de instrumentos y técnicas garantizando el cumplimiento de los principios de selección con profesionalismo y ética.</p>	
<p>PROCESO: Selección de personal</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. El gerente de la empresa publicará en los medios de comunicación de la ciudad la contratación del personal.2. Las personas interesadas para este trabajo presentarán sus carpetas con los requerimientos necesarios para la contratación (hoja de vida, curricular vitae, fotografía actualizada y demás documentación requerida).3. Una vez receptadas las carpetas el gerente procede a la revisión, evaluación y selección de las carpetas de los aspirantes.4. El gerente citará a las personas seleccionadas para las entrevistas individuales.5. Se contrata a la persona que cumpla con los requisitos.6. Archivar los documentos de la persona contratada.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle del proceso para selección de personal

El proceso de selección de personal dentro de la Panadería y Pastelería “El Dorado” ayuda a identificar las necesidades de cada una de las fases para la contratación de una vacante para encontrar gente de calidad identificando sus necesidades y comparándolas con el personal idónea para lo cual se presenta el siguiente flujograma.

Flujograma de procesos para selección de personal

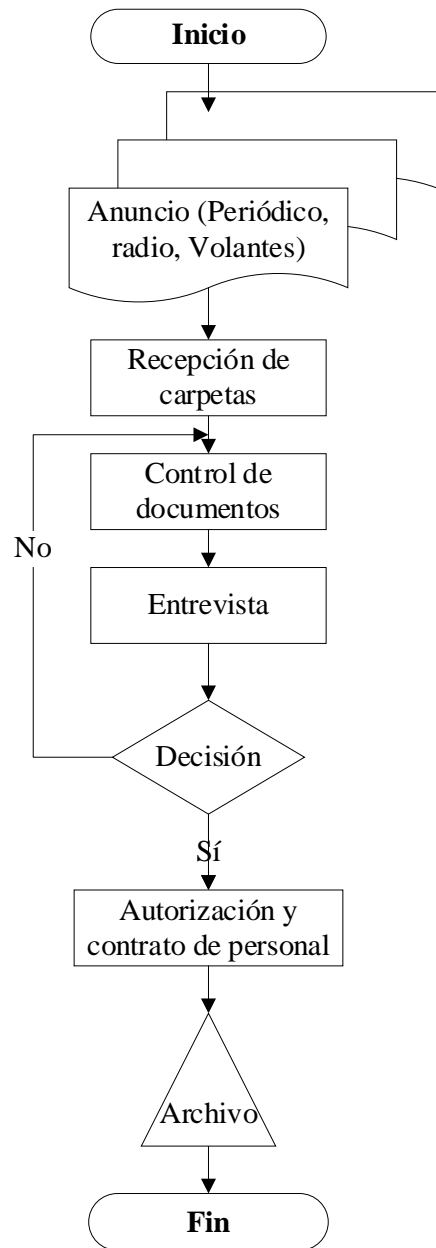



Ilustración 3-5: Proceso de selección de personal

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

2) Procedimiento del manejo contable

Tabla 26-5: Procedimiento del manejo contable

	<p style="text-align: center;">PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”</p>
<p>OBJETIVO: Mejorar la gestión de los recursos económicos, humanos, materiales e intangibles mediante el registro de las transacciones realizadas en la actividad económica a fin de garantizar la confidencialidad de la información financiera.</p>	
<p>PROCESO: Manejo contable</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Disponer de los documentos soporte.2. Realizar el Inventario inicial de la empresa.3. Realizar y analizar la información del Estado de Situación inicial.4. Registrar las transacciones del Libro diario.5. Pasar la información del Libro diario al Libro mayor.6. Conseguir el Balance de comprobación de las operaciones realizadas.7. Registrar los asientos de ajuste.8. Obtener el Balance de comprobación ajustado.9. Se procede a formular los Estados Financieros con la información obtenida.10. Elaborar las Notas explicativas a los Estados financieros de la empresa.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle del proceso para el manejo contable

El flujograma del proceso contable dentro de la Panadería y Pastelería “El Dorado” es de vital importancia, ya que tiene el propósito de ordenar, registrar y analizar los movimientos económicos del periodo de tiempo determinado, proporcionando información veraz y oportuna, que permiten identificar la rentabilidad analizando los costos de producción de pan y las tortas y llevar de forma detallado el proceso contable de forma técnica.

Flujograma de proceso para el manejo contable

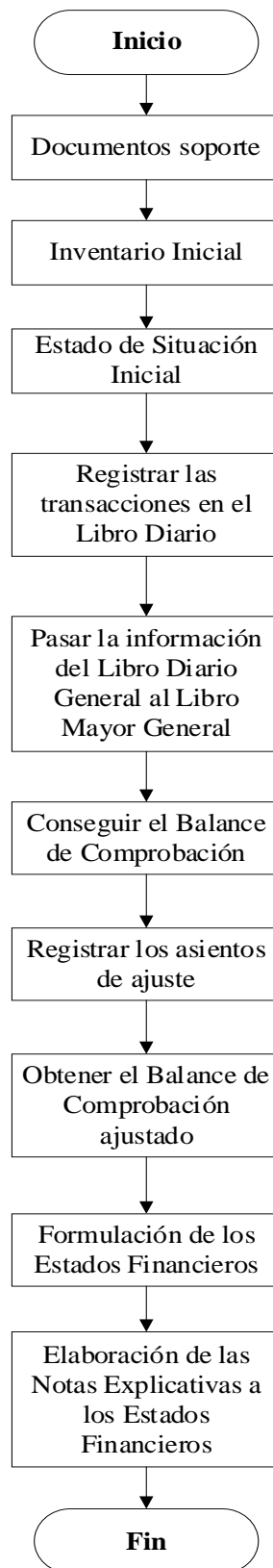



Ilustración 4-5: Proceso del manejo contable

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

3) Procedimientos del arqueo de caja

Tabla 27-5: Procedimientos del arqueo de caja

	<p style="text-align: center;">PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”</p>
<p>OBJETIVO: Determinar la efectiva existencia física de los fondos y valores mediante la comparación entre el saldo de las cuentas contables y los valores en poder del cajero.</p>	
<p>PROCESO: Arqueo de caja</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Se cuenta el monto total en la caja, después de terminar de sumar los montos, se compara manualmente esta cifra con lo que muestra el sistema de punto de venta.2. Luego que el cajón vuelve a su cantidad inicial asignada, se entrega el dinero al contador al finalizar la jornada laboral. Ahora, se cuentan los billetes y los cambios que se pusieron a un lado de la caja del cajero.3. La mayoría de las cajas registradoras pueden imprimir un recibo de ventas y un recibo de ingreso de dinero. Estos recibos indican cuánto hizo el cajero en ventas y cuánto dinero fue contabilizado.4. El arqueo de caja se lo realiza con tranquilidad y paciencia sin prisas. Este caso el arqueo de caja debe hacerlo el personal de confianza para evitar hurtos y engaños a la empresa.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle del procedimiento del arqueo de caja

El arqueo de caja dentro del proceso nos permite cuadrar el dinero de la venta del día de la empresa para detectar errores ya sean de faltantes o sobrantes y estos deben ser analizados los motivos para saber que no exista perjuicio al cliente o a la empresa.

Flujograma de procesos para el arqueo de caja

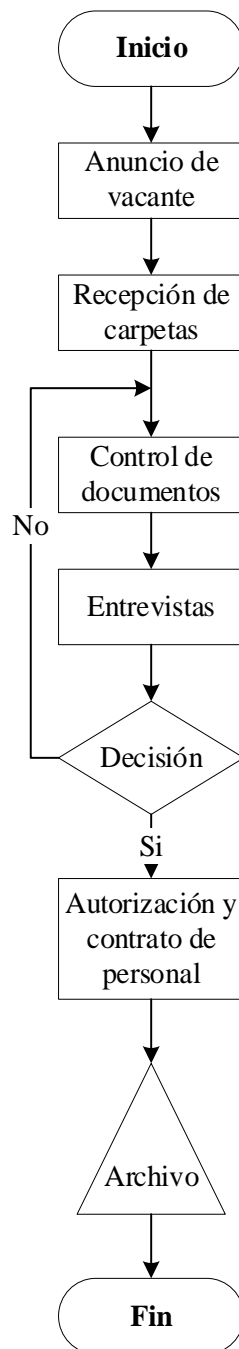



Ilustración 5-5: Proceso del arqueo de caja

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

4) Procedimiento de pago a proveedores

Tabla 28-5: Procedimiento de pago a proveedores

	<p style="text-align: center;">PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”</p>
<p>OBJETIVO: Llevar un adecuado proceso de pago a proveedores a fin de garantizar el funcionamiento adecuado de la panadería.</p>	
<p>PROCESO: Pago de facturas a proveedores</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Para realizar el pago a proveedores es necesario recibir una copia de la factura y de la orden de compra.2. Revisar y verificar la información de la factura y la orden de compra que este conforme a la compra realizada.3. Después de comprobar que la información de los documentos sea correcta se procede a realizar una póliza de compra.4. La póliza de compra debe ser autorizada y firmada para continuar con el proceso.5. Finalmente se entrega los documentos juntamente con el recibo generado.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle del proceso para pago a proveedores

EL proceso de los proveedores es importante detallar la contratación de la materia prima siendo estos elementos vitales para la panadería tratando los más importantes que tienen para solventar los requerimientos empresariales para ello se planteó el siguiente flujograma de procesos

Flujograma de procesos para pago a proveedores

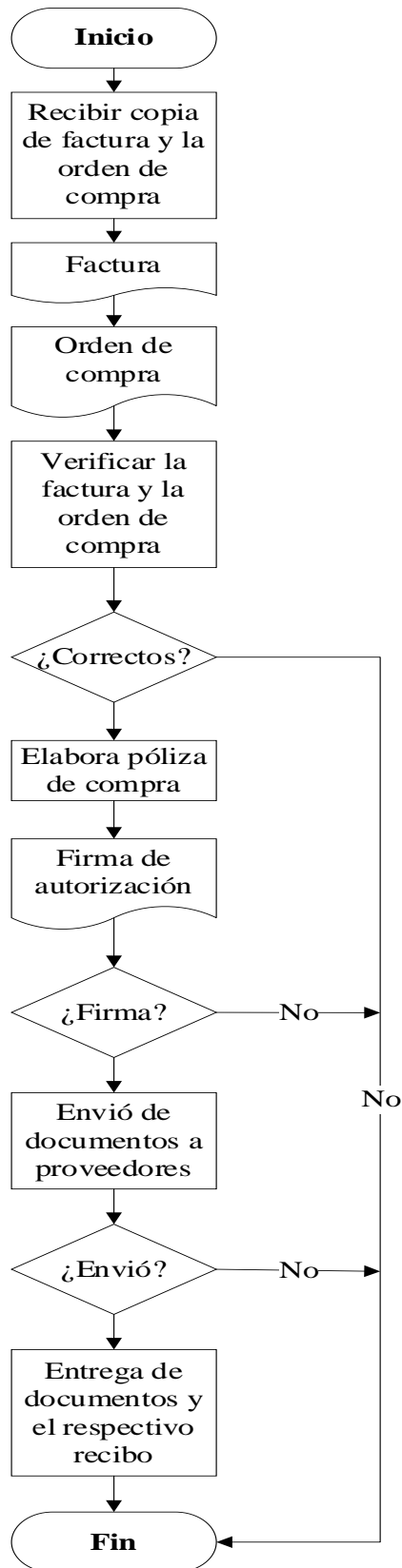



Ilustración 6-5: Proceso de pago a proveedores

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

5) Procedimiento de atención al cliente

Tabla 29-5: Procedimiento de atención al cliente

	<p style="text-align: center;">PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”</p>
<p>OBJETIVO: Conseguir clientes durante la venta y, sobre todo, fidelizarlos para de esta manera lograr su satisfacción.</p>	
<p>PROCESO: Atención al cliente</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Al ingresar un cliente a la panadería es importante dar la bienvenida de forma cordial generando confianza, para enseguida preguntar en que se puede ayudar.2. En muchas de las ocasiones el cliente se siente indeciso ante una variedad de productos que ofrece la panadería, por lo tanto, el personal está en la obligación de brindar asesoramiento sobre los productos dando a conocer los sabores, beneficios, características, precio, entre otra información necesaria para que el cliente se decida comprar.3. Una vez que el cliente se decida por el producto más conveniente se procede a enfundar en el caso del pan y en el caso de las tortas a encartonar, de este modo se asegura que el producto llegue en perfectas condiciones, garantizando la calidad.4. Finalmente, se le emite una factura dependiendo el valor de la compra y se agradece por la compra.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle del proceso de atención al cliente

Los procesos de atención al cliente dentro de la panadería es uno de los más importantes debido que son la carta de presentación para poder ofertar el producto esto hace que elimine problemas y a su vez sugerencias para la oferta del pan y esto deben cumplir los siguientes procesos

Flujograma de proceso para la atención al cliente

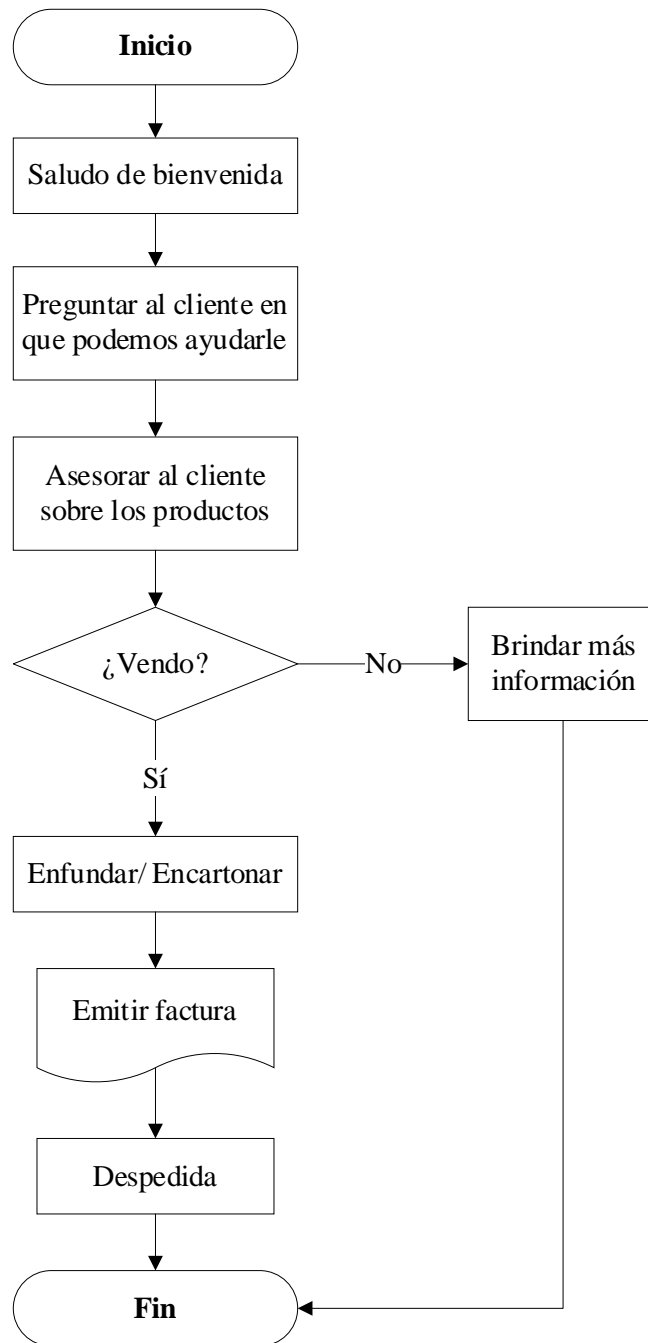



Ilustración 7-5: Proceso de atención al cliente

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

6) Procedimiento de la venta de productos

Tabla 30-5: Procedimiento de la venta de productos

	<p style="text-align: center;">PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”</p>
<p>OBJETIVO: Incrementar la rentabilidad de la panadería ofreciendo productos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	
<p>PROCESO: Venta de productos</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Para iniciar las actividades laborales en el local de venta se debe realizar una limpieza total del establecimiento.2. Verificar la existencia de los productos que ofrece la panadería, caso contrario informar a su jefe inmediato para que tome cartas en el asunto.3. Al no disponer del producto en las panaderas y vitrinas, se solicita para realizar la venta y exhibir al público.4. Se realiza la venta ya sea de manera inmediata o después de la solicitud de los productos que no estaban en vitrina.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle de procedimiento de la venta de productos

EL proceso de venta de producto es la forma como dar a conocer los productos y ayudará a aumentar el flujo de clientes nuevos según la atención que le brinde y la calidad del producto final y poder acelerar el crecimiento de la panadería y pastera.

Flujograma de proceso para la venta

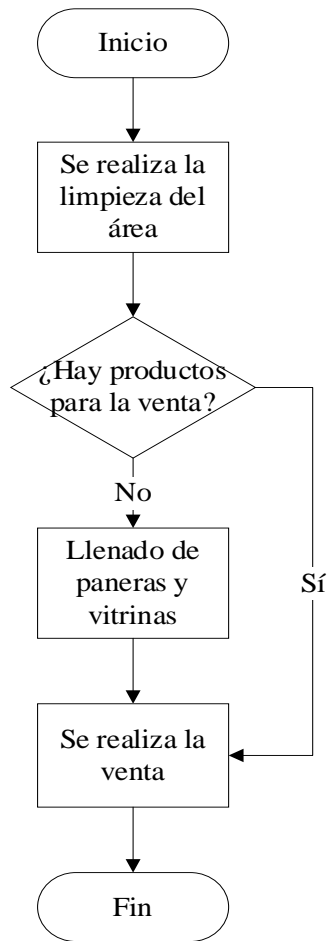



Ilustración 8-5: Proceso de venta de productos

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

7) Procedimiento de compra de materia prima

Tabla 31-5: Procedimiento de compra de materia prima

	<p style="text-align: center;">PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”</p>
<p>OBJETIVO: Adquirir materias primas, insumos, materiales, suministros, equipos y servicios necesarios para que la panadería desarrolle sus operaciones de forma satisfactoria.</p>	
<p>PROCESO: Compra de materia prima</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Se procede a verificar la disponibilidad de la materia y de insumos para poder decidir si es necesario realizar su compra.2. Al no ser necesario comprar los insumos y materia prima, finaliza el proceso. Pero al requerir de la compra se procede a contactar con el proveedor mediante llamada telefónica y a la vez se detalla el pedido.3. Al llegar el pedido se lo recibe y se procede a verificar el estado de la materia prima solicitada para poder hacer uso.4. Una vez verificado el estado del pedido se realiza el pago al proveedor y se le emite la factura.5. Se toma la materia prima y lo solicitado para ubicarlo en la bodega o en un lugar adecuado para almacenar, con la finalidad conservarlos en buen estado.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle del procedimiento de compra de materia prima

EL proceso de compra de materia prima es fundamental para el éxito de la producción según la selección debe llevar un proceso detallado que brinde los insumos necesarios, por parte de los proveedores siendo estos confiables y estos deben cumplir estándares de calidad.

Flujograma de proceso para compra de materia prima

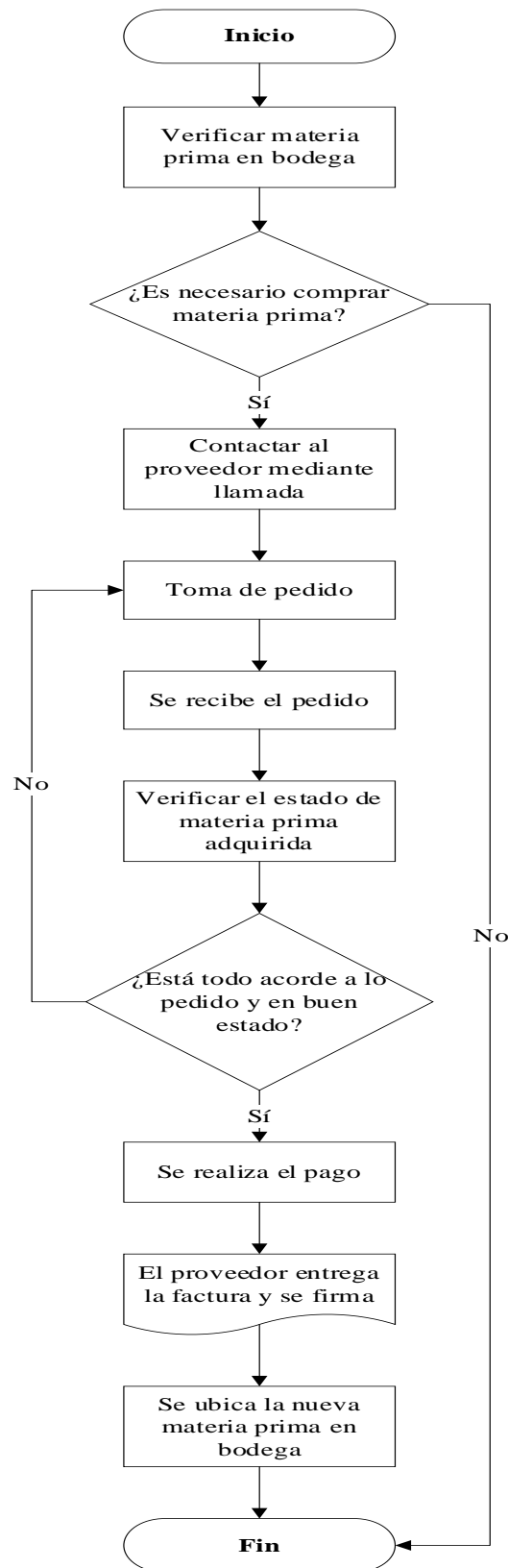



Ilustración 9-5: Proceso de compra de materia prima

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022..

8) Procedimiento de producción de pan

Tabla 32-5: Procedimiento de producción de pan

	<p style="text-align: center;">PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”</p>
<p>OBJETIVO: Elaborar buen pan que cumpla con los estándares de calidad basado en las expectativas del cliente en cuanto a las características, consistencia y el sabor del producto.</p>	
<p>PROCESO: Producción de pan</p>	
<ol style="list-style-type: none">1. Recepción de materia prima y de otros insumos necesarios para la elaboración del pan.2. Una vez que se disponga de la materia prima y de los insumos se procede a pesar la harina, levadura, sal y manteca para formar una mezcla con todos los ingredientes en una cantidad específica.3. Se amasa y se deja fermentar la masa del pan, para posteriormente realizar cortes específicos de masa, dejándolo así reposar por 5min.4. Se procede a dar forma al pan para ponerla en una bandeja adecuada para su elaboración.5. Luego se prepara el horno dejándolo encendido por 10min, después colocar la bandeja en el horno y dejar hornear según el tiempo que necesite para finalizar su elaboración.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle del procedimiento de producción de pan

Los procesos de producción del pan son varias fases donde los colaboradores realizan una transformación detallada en un tiempo exacto donde someten a la materia prima para transformarla, con el fin de elaborar un producto destinado a la venta con altos estándares de calidad

Flujograma de proceso para la producción de pan

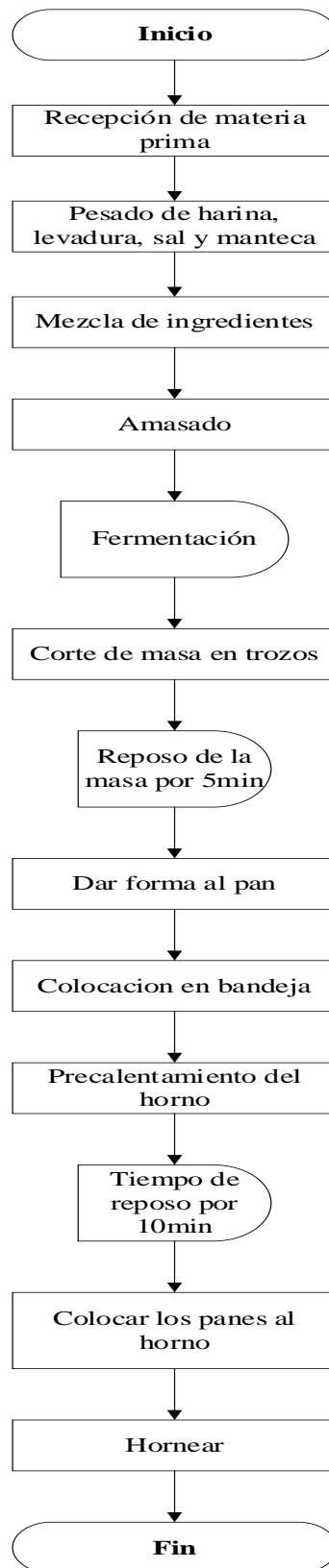



Ilustración 10-5: Proceso de producción de pan

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

9) Procedimiento de producción de pasteles

Tabla 33-5: Procedimiento de producción de pasteles

	PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”
OBJETIVO: Proporcionar deliciosos pasteles de calidad que cumplan con las expectativas del cliente y de esta manera satisfacer sus necesidades llevando un adecuado proceso de elaboración.	
PROCESO: Producción de pasteles	
<ol style="list-style-type: none">1. Recepción de materia prima y de otros ingredientes necesarios para la elaboración del pan.2. Una vez que se disponga de la materia prima y de ingredientes se procede a pesar con la finalidad de colocar cantidades exactas de ingredientes para garantizar que el producto sea de calidad.3. Se procede a mezclar y batir los ingredientes para posteriormente llenar la masa obtenida en los moldes de pasteles.4. Es necesario pesar cada uno de los moldes para saber la cantidad exacta de ingredientes utilizados en su elaboración con ello se garantiza la calidad.5. Se lleva al horno durante un tiempo requerido para su cocino, luego se lo lleva a una cámara de enfriamiento para ponerlo en ambiente en el lugar de almacenamiento.6. Se lleva al área de la pastelería para realizar la decoración de manera creativa cumpliendo con las expectativas de los clientes.7. Finalmente se coloca las tortas en la vitrina para exhibición del público.	

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

Detalle de procedimiento de producción de pasteles

EL proceso de producción de pasteles es fundamental para la comercialización de dicho producto siendo relevante de la panadería porque permite aumentar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad de tus productos, aumentar la satisfacción del cliente para eliminar errores, optimizar la gestión de recursos y adaptarse más rápido a los cambios de la competencia ya si poder ofertar productos de calidad a la clientela.

Flujograma de proceso para la producción de pasteles

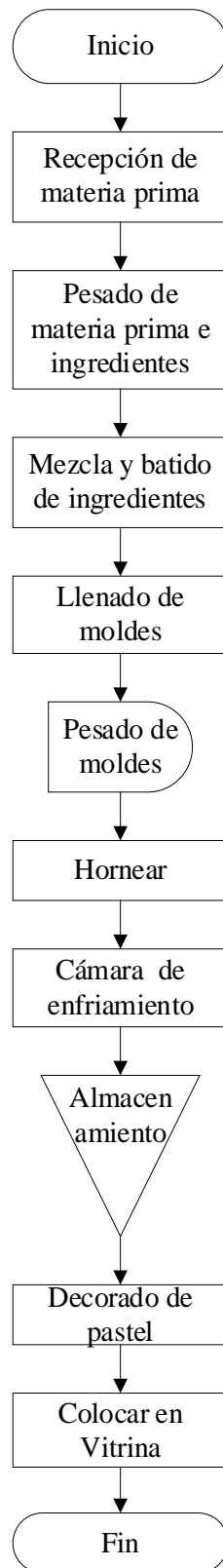


Ilustración 11-5: Proceso de producción de pasteles

Fuente: Investigación de campo (2022).

Realizado por: Yaguachi, M. 2022.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado en la Panadería y Pastelería el Dorado permitió identificar los puntos que afectan a la organización, como es la carencia de conocimientos sobre la importancia de contar con un Plan de Desarrollo Organizacional, mismo que no permite incrementar los ingresos económicos esto surge por las afectaciones que dejó la pandemia del covid 19 lo que limita a la comercialización del pan en volúmenes altos debido a la crisis económica que atraviesa el país por tal motivo disminuye la compra producto de estas fallencias varias empresas tuvieron que desaparecer del mercado por no tener lineamiento estratégicos para su funcionamiento.
- El diseño de la filosofía corporativa y la estructura organizacional dentro de la panadería es una herramienta de apoyo permitirá establecer lineamientos enfocados en la gestión administrativa para lograr el cumplimiento de los objetivos mediante una adecuada planificación, organización, dirección y control de las actividades desarrolladas en cada área de trabajo y el desarrollo de actividades de forma ordenada conforme al puesto de trabajo que ejercen cada uno de los colaboradores siendo responsables y cumpliendo los procesos y políticas que se plantea para el funcionamiento empresarial las cuales deben ser socializadas para mejorar el rendimiento de cada uno de los colaboradores.
- La ejecución de una entrevista al gerente propietario y encuesta a los colaboradores ayudó a conocer la problemática que asecha en el funcionamiento empresarial como es el desconocimiento de las áreas de trabajo, no tener objetivos claros y la duplicidad de funciones que impide llevar una adecuada administración de los recursos para dar solución se planteó estrategias de mejora las cuales se convertirán en fortalezas que ayudaran a tomar decisiones oportunas en el mercado y de esta forma poder mejorar la economía de la panadería brindando un servicio de calidad que cumpla las expectativas del cliente.
- La estructura del Plan de Desarrollo Organizacional mediante la implementación de políticas ayudara a regular las actividades de la pandemia, alineara adecuada las funciones mediante un manual para cada uno de las áreas que dirija las actividades de cada uno de los colaboradores, focalizando en procedimientos y procesos en las actividades de forma adecuada para obtener un crecimiento y desarrollo organizacional oportuno con un adecuado proceso administrativo para cumplir con los objetivos organizacionales propuestos y ser una institución reconocida en el mercado enfrentando la competencia con estrategias innovadoras.

RECOMENDACIONES

- Analizar los fundamentos técnicos del entorno al que se enfrenta la Panadería y Pastelería el Dorado para tomar decisiones correctivas conforme a las falencias que afectan a la institución para ellos se recomienda realizar esta actividad cada seis meses para eliminar las debilidades y de esta forma la panadería haga énfasis en el cambio de la matriz productiva para que pueda crecer en el mercado empresarial de forma que la institución sea reconocida por la sociedad Riobambeña y fuera de la misma para convertirse en ejemplo para estructurar un adecuado manejo institucional con procesos bien estructurados para elevar su credibilidad económica.
- Socializar el diseño de la filosofía corporativa planteada con la finalidad de fortalecer la relación entre jefe y colaboradores creando una cultura organizacional adecuada, donde todos sean partícipes de cambio, del mismo modo distribuir los puestos de trabajo de acuerdo con las habilidades y conocimientos que cada uno de los integrantes de la empresa deben tener en cada una de las áreas de trabajo a través de la implementación de estructura organizacional la que es eje fundamental para la toma de decisiones y erradicar la duplicidad de funciones y pérdida de tiempo en cada uno de las tareas encomendadas o en el proceso de elaboración del pan .
- Realizar encuestas de manera continua para conocer las falencias por parte de los clientes con la finalidad de aplicar estrategias de mejora para la tomar decisiones que favorezcan a la gestión administrativa y de esta forma erradicar problemas o desprestigios ante la competencia para ello el cliente interno y externo debe estar focalizado con los beneficios que emite la panadería y corregir errores a tiempo para que no agrave la situación que con el pasar del tiempo pueda convertir en un problema incontrolable por tal motivo se recomienda aplicar continuamente el levantamiento de cumplimiento de estrategias de mejora en la panadería.
- Se recomienda a los dueños de la panadería establecer políticas, manual de funciones y procedimientos para de esta manera establecer lineamientos que ayude a canalizar cada uno de las áreas de trabajo erradicando ergonomía en cada uno de los colaboradores, y procesos correspondientes a cada área de trabajo que permitan a los integrantes de la empresa realizar sus actividades de manera eficiente, además permitirá generar un buen ambiente laboral organizacional que ayude a mantener un adecuado manejo administrativo y este sea evaluado con el nivel de cumplimiento de forma eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Alpízar, I., & Lauchy, A. (2018). *Gestión económica financiera en instituciones de educación superior*. La Habana, Cuba: Universitaria: Editorial Universitaria.
- Álvarez, A. (2020). *Proceso y procedimiento*. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf>
- Amador, J. (2018). *Proceso Administrativo*. Recuperado de: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo
- Arévalo, S., & Sandoval, V. (Noviembre de 2013). *Propuesta de diseño de una estructura administrativa y comercial para la coordinación y eficiencia del trabajo en la Panadería y Pastelería "Rico Pan" ubicada en el cantón La Troncal provincia de Cañar*. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal de Milagro). Recuperado de: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/627/3/Propuesta%20de%20dise%c3%b1o%20de%20una%20estructura%20administrativa%20y%20comercial%20para%20la%20coordinaci%c3%b3n%20y%20eficiencia%20del%20trabajo%20en%20la%20Panader%c3%ada%20y%20Pasteler%c3%a>
- Arias, F. (2019). *El Proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, O., & Fidias, G. (2019). *El Proyecto de Investigación*. Caracas-Venezuela.: Trillas.
- Bastidas, V. (14 de 06 de 2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en Centros de Educación Inicial*. (Tesis de pregrado, Universidad Andina Simón Boliva). Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Camarena, J. (30 de 05 de 2016). *La organización como sistema*. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext
- Cassutti, M. (22 de 5 de 2016). *Administración de las Organizaciones*. Recuperado de: <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/el-proceso-decisorio-la-planificacion-y-el-desarrollo-de-la-estructura-organizacional/desarrollo-de-la-estructura/disenio-organizacional/>
- Castellanos, C. (18 de 03 de 2019). *Dimensiones contextuales y estructurales de la organización*. Recuperado de: <https://conozcamossobrelasorganizaciones.home.blog/2019/03/18/dimensiones-contextuales-y-estructurales-de-la-organizacion/>
- Cava, F. (16 de 03 de 2017). *Desarrollo de la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN Colta-Guamote, provincia de*

- Chimborazo, periodo 2015.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8682>
- Cava, V. (12 de 12 de 2016). *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.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11314/1/12T01270.pdf>
- Centy, D. (2018). *Manual metodológico para el investigador científico.* México: Linuxa.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración.* Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Cipriano, A., & Gonzáles, L. (2018). *Administración Estratégica.* México: Grupo Editorial Patria.
- Clavijo, T. (2018). *Elaboración del Manual Orgánico Funcional para Maralto.* (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay). Recuperado de: <http://201.159.222.99/bitstream/datos/7727/1/13534.pdf>
- Consejo Nacional Población. (Marzo de 2011). *La planeación.* Recuperado de: <http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>
- Córdoba, M. (2019). *Gestión financiera.* Colombia: Ecoe Ediciones.
- Enríquez, L. (Noviembre de 2013). *Desarrollo Organizacional y el trabajo en equipo del "Ilustre Municipio de Latacunga".* (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6086/1/106%20o.e..pdf>
- Gambara, H. (2018). *Diseño de Investigación.* México: McGrawHill.
- Gómez, O. (2018). *Principios de administración Henry Fayol.* Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>
- Góngora, S. (2018). *Concepciones sobre el Diseño Organizacional en las Pymes.* Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17038/G%C3%B3ngoraBaracaldoSebastian2018.pdf?sequence=1>
- Gonzáles. (2018). *Administración Estratégica.* Colombia: Grupo Editorial Patria.
- Gonzáles, C. (2018). *Administración Estratégica.* Colombia: Grupo Editorial Patria.
- Guerrero, O. (2018). *La administración pública del estado capitalista.* México: Editorial Fontamara.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo Organizacional.* Colombia: Pearson Educación.
- Hernández, J. (2019). *Desarrollo Organizacional.* Colombia: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, S. (2015). *Técnicas de investigación Jurídica.* México: Oxford University Press.

- Huamán , L., & Ríos, F. (2018.). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/epoch/41294?as_contributor=bernard&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Hurtado, D. (2018). *Principios de la administración*. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA8&dq=definicion+de+gestion+administrativa+concepto&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20gestion%20administrativa%20concepto&f=false
- Juaregui, M. (16 de 05 de 2015). *Aprendiendo Administraión*. Recuperado de: <https://aprendiendoadministracion.com/5-mecanismos-de-coordinacion-y-control-segun-mintzberg/>
- Lerma, A., & Bárcena , S. (2018). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.
- Lopez, P. (2019). *Metodología de la investigacion social cuantitativa*. Barcelona: Edicion digital.
- López, P., & Fachelli, S. (2019). *Metodología de la investigacion social cuantitativa*. Barcelona: Bellaterra (Cerdanyola del Vallès) .
- Medina, A. (22 de 04 de 2015). *Administracion de Recursos*. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/22/administracion-de-recursos-humanos/>
- Mendoza, A. (2018). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta*. *Dominio de las Ciencias*, 947-964.
- Münch, L. (2015). *Fundamentos de la administración*. . México: Trillas.
- Munch, L. (2015). *Manejo del proceso Administrativo*. México: Pearson Education.
- Muñoz, C., Vélez, R., & Boza, J. (19 de febrero de 2018). *Sistema de gestión de seguridad e higiene en los colaboradores de las universidades públicas en el Cantón Quevedo*. Scielo, 7.
- Navajo, P. (2018). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Narcea.
- Ordaz, V., & Saldaia, G. (2017). *Plan, planeacion*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Porto, A., & Angarita, L. (2017). *Estructuras organizacionales: Colombia. ADGNOSIS*.
- Rodriguez, J. (2018). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Vacha S.A.
- Salamanca, L. (2018). *Importancia de la Implementación del Diseño Organizavional para el mejoramoiento de las Organizaviones*. (Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20451/SalamancaNietoLinaGiseth2018.pdf.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Tancara, C. (2018). *La investigación documental*. Revista Boliviana, 94.

Torres, Z. (2018). *Administración Estratégica*. Colombia: Grupo Editorial Patria.

Valencia, J. (enero de 2016). *Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos*. (Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia). Recuperado de:

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5408/1/2016_propuesta_estructura_organizacional.pdf

Vera, A. (2015). *Investigación Correlacional*. Recuperado de:

https://elibro.net/es/ereader/epoch/43844?as_all=investigaci%C3%B3n__correlacional&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”.



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “EL DORADO”

Objetivo: Diseñar un plan de desarrollo organizacional para la panadería y pastelería “El Dorado”, y conocer la situación actual, que permita mejorar la gestión administrativa.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere oportuna y responda según su criterio.

Género de la persona encuestada

Masculino	
Femenino	

1. ¿Usted cuantos años pertenece a la panadería y pastelería “El Dorado”?

1-3 años	
4-6 años	
7-9 años	
Más de nueve	

2. Nivel de educación

Primaria	
Secundaria	
Superior	
Ninguna	

3. ¿Cuándo usted fue contratado le entregaron algún documento con las funciones y actividades que va a desarrollar?

Si	
No	
Desconozco	

4. ¿La empresa cuenta con una Filosofía corporativa (misión, visión, valores objetivos) de la empresa?

Si	
No	
Desconozco	

5. ¿La Panadería “El Dorado” mantiene políticas que permitan direccionar al personal hacia los objetivos empresariales?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Me es indiferente	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

6. ¿La empresa cuenta con reglamentos para desarrollar sus actividades y control del personal?

Si	
No	
Desconozco	

7. ¿Desde de la microempresa existe una estructura organizacional de acorde a las funciones que realizan los colaboradores?

Si	
No	
Desconozco	

8. ¿El trato que recibes por parte del propietario en su puesto de trabajo es?

Muy buena	
Buena	
Mala	

9. ¿Considera adecuado que las funciones que usted realiza este definidas en algún manual?

Si	
No	
Desconozco	

10. ¿Con que frecuencia su jefe inmediato realiza supervisión de sus actividades en su puesto de trabajo?

Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Trimestral	

11. ¿La empresa realiza cursos de capacitación para sus trabajadores para mejorar el rendimiento de su trabajo?

Si	
No	
Desconozco	

12. ¿Qué efectos proporciona los cursos de capacitación en su desenvolvimiento laboral?

Motivación	
Formación	
Conocimientos	
Habilidades	
Ninguna	

13. ¿Las ideas que usted proporciona son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte de los propietarios?

Nunca	
Ocasionalmente	
Siempre	

14. ¿Conoce usted si la panadería posee o dispone un plan de desarrollo organizacional?

Si	
No	
Desconozco	

15. ¿Cree usted que un plan de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la gestión administrativa de la panadería?

Si	
No	
Desconozco	

Gracias por su colaboración

**ANEXO B: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL LA PANADERÍA Y PASTELERÍA
“EL DORADO”**



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

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA PANADERÍA Y
PASTELERÍA “EL DORADO”**

Objetivo: Recopilar información de parte del gerente propietario de la panadería y pastelería “El Dorado”, para conocer la situación actual y diseñar un plan de desarrollo organizacional, que permita la mejorar la gestión administrativa de la panadería.

Lea cuidadosamente cada pregunta y brinde su opinión que usted considere oportuna.

INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Cuándo usted realizó la contratación de sus colaboradores les estipularon algún documento con las funciones y actividades que va a desarrollar, mencione?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Dentro de la panadería existe una Filosofía corporativa (misión, visión, valores y objetivos) de la empresa?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Considera usted que el personal tiene un direccionamiento adecuado de los objetivos organizacionales en la Panadería “El Dorado”?

.....
.....

.....
.....

4. ¿La empresa cuenta con reglamentos para desarrollar las actividades y control del personal, cuáles son?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Cuáles son las sanciones en caso de que un colaborador incumpla sus funciones?

.....
.....
.....
.....

6. ¿En caso de haber existido conflictos laborales entre el personal, usted como los ha solucionado?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Considera importante que la empresa cuente con un organigrama de acorde a las funciones que realizan, por qué?

.....
.....
.....
.....

8. ¿Indique cuál es el trato que proporciona a sus colaboradores?

.....
.....
.....
.....

9. ¿Usted aplica procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades tales como: ¿la adquisición de materia prima, el proceso de producción, la comercialización y la administración del personal?

.....
.....
.....
.....

10. ¿Considera usted importante la existencia de procesos en la panadería para desarrollar las actividades eficientes, por qué?

.....
.....
.....
.....

11. ¿Cada que tiempo usted realiza la supervisión de las actividades en su puesto de trabajo?

.....
.....
.....
.....

12. ¿La empresa realiza cursos de capacitación para sus trabajadores para mejorar el desenvolvimiento en las áreas de trabajo, en caso de realizar mencione las capacitaciones?

.....
.....
.....
.....

13. ¿Usted considera oportuno las ideas de los colaboradores en la toma de decisiones?

.....
.....
.....
.....

14. ¿La empresa otorga incentivos a los colaboradores por su buen desempeño laboral, indique cuáles?

.....
.....
.....
.....

15. ¿Considera usted que una estructura organizativa, manual de funciones bien definido y procesos detallados mejoraría la productividad de la empresa?

.....
.....
.....
.....

16. ¿La empresa dispone de un plan de desarrollo organizacional?, justifique su respuesta

.....
.....
.....
.....

17. ¿Cree usted que un plan de desarrollo organizacional ayudara a mejorar la gestión administrativa de la panadería?, justifique su respuesta

.....
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración

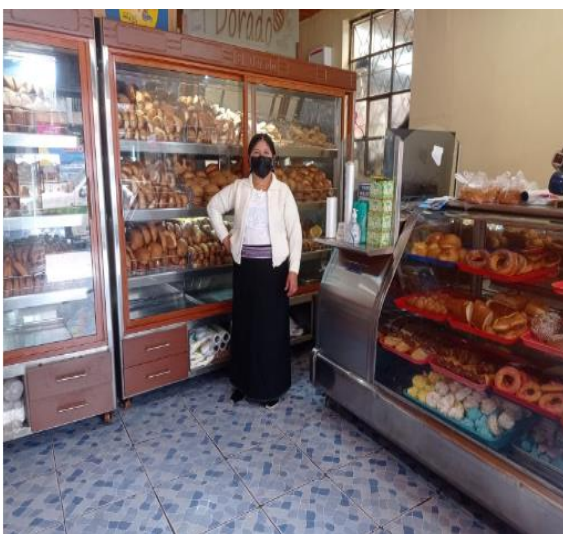
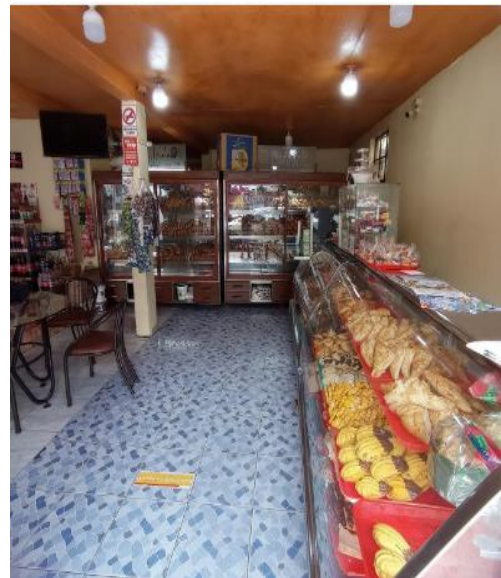
ANEXO C: EVIDENCIA DE LAS ENCUESTAS



ANEXO D: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PAN



ANEXO E: PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN







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: 28 / 07 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: MERY NATHALY YAGUACHI JANETA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

