

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA GRANJAS AVÍCOLAS CASO:  
AVÍCOLA CARMITA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas**

**Línea de investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad  
sostenible local y global

**Autora:**

Graciela Elizabeth Silva Mesías

**Director:**

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg

**Ambato-Ecuador**

**Enero 2023**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
HOJA DE APROBACIÓN

**Tema:**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA GRANJAS AVÍCOLAS. CASO  
AVÍCOLA CARMITA**

**Línea de investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad  
sostenible local y global

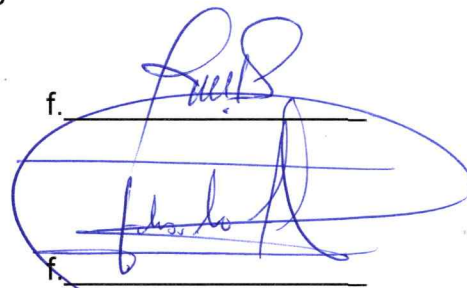
**Autora:**

Graciela Elizabeth Silva Mesías

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f.



Adán Eduardo Hong Hong, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

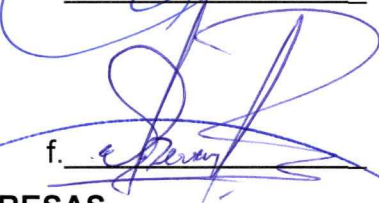
f.



Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.

**CALIFICADOR**

f.



Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. MBA.

**DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f.



Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.



Ambato – Ecuador

Enero 2023

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **GRACIELA ELIZABETH SILVA MESÍAS** con **C.C. 180544819-6** autora del trabajo de graduación intitulado **“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA GRANJAS AVÍCOLAS. CASO: AVÍCOLA CARMITA”**, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública y respetar los derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, y respetar las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, enero 2023



**GRACIELA ELIZABETH SILVA MESÍAS**

**CC. 180544819-6**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios, por darme fortaleza y plenitud en los momentos difíciles y sacrificados en mi vida, y que, a través de la oración, tú me has recompensado en días mejores.

A mi director Mg. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, mil gracias por sus conocimientos y guía acertada en el desarrollo de todo el Trabajo Final de Titulación.

Mi agradecimiento eterno a mis padres por sus orientaciones y su apoyo incondicional para alcanzar mi visión personal y profesional.

Mi pensamiento es el cúmulo de ideas, pero si, conspiro con el universo, se me abre las puertas y cumplir con mi sueño ideal.

## **DEDICATORIA**

A mis padres que estuvieron siempre en todo momento con motivación a cumplir mi sueño, sin ellos no lo habría logrado, no me dejaron decaer y más bien siempre me enseñaron a ser perseverante para alcanzar mis metas y realizarme como persona y profesional.

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación y desarrollo, denominado estructura organizacional para granjas avícolas: Caso: Avícola Carmita de Píllaro-Tungurahua, surge en base a la necesidad de realizar reajustes organizacionales, en este sector industrial, puesto que, su estructura organizacional es débil, no permite el aprovechamiento de sus recursos; por tanto, se plantea como objetivo: diseñar un modelo de estructura organizacional que admita la continuidad del negocio, con estrategias que ayuden a mejorar la higiene, la producción, las ganancias y la administración dentro de la avícola; al contar con la participación del personal en los procesos productivos para generar un sentimiento de compromiso común. Para este trabajo, se aplica una metodología bajo un enfoque cualitativo, el cual, permite recolectar información con datos conseguidos de indagaciones previas; en cuanto, a los resultados se describen variables, características, y se alcanza conclusiones reveladoras que confirman el diseño de un modelo de estructura organizacional con estrategias que contribuyan a mitigar las causas y efectos de las situaciones adversas, y dar solución con la determinación de elementos de estructura organizacional adaptable a las granjas avícolas, aplicable en la granja Carmita.

**Palabras claves:** estructura organizacional, avícola, organigrama estructural, estrategias.

## **ABSTRACT**

This research and development project, called organizational structure for poultry farms: Case: Carmita's Poultry from Píllaro- Tungurahua, arises from the need to make organizational readjustments in this industrial sector since its organizational structure is weak and does not allow the use of its resources; therefore, the objective is to design an organizational structure model that allows the continuity of the business, with strategies that help improve hygiene, production, profits and management within the poultry farm: To design a model of organizational structure that supports the continuity of the business, with strategies that help to improve hygiene, production, profits and administration within the poultry industry, with the participation of the personnel in the production processes to generate a feeling of common commitment. For this work, a methodology a qualitative approach methodology is applied, which allows recollecting information with obtained data from previous inquiries; as for the results, variables and characteristics are described, reaching revealing conclusions that confirm the design of a model of organizational structure with strategies that contribute to mitigating the causes and effects of adverse situations, and provide solutions with the determination of elements of organizational structure adaptable to poultry farms, and applicable to Carmita's farm.

**Keywords:** organizational structure, poultry, structural organization chart, strategies.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	10
1.1 . Estructura organizacional: origen y definición.....	10
1.2 . Componente de la estructura organizacional en las empresas.....	19
1.3. Componente en la estructura organizacional en la agroindustria.....	24
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	34
2.1. Enfoque, diseño, método de investigación .....	34
2.2. Análisis de la información levantada a partir de los instrumentos .....	35
2.3. Caracterización de las empresas avícolas del cantón Píllaro.....	42
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	45
3.1. Elementos de la estructura organizacional de la propuesta .....	46
3.2. Diseño de la estructura de las granjas avícolas .....	47
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA .....	74
ANEXOS .....	84

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Explicación de la observación efectuada en la avícola “Carmita” .....	35
Cuadro 2. Explicación de la entrevista efectuada en las avícolas de Píllaro .....	39
Cuadro 3. Cargos de la organización .....	47
Cuadro 4. Manual de funciones para los colaboradores. ....	48
Cuadro 5. Organigrama estructural. ....	49
Cuadro 6. Organigrama funcional. ....	50
Cuadro 7. Manual de funciones gerente general.....	51
Cuadro 8. Manual de funciones contador.....	52
Cuadro 9. Manual de funciones bodeguero.....	53
Cuadro 10. Funciones Ingeniero. ....	54
Cuadro 11. Proceso de adquisición de pollitas bebe.....	55
Cuadro 12. Crianza de aves ponedoras.....	57
Cuadro 13. Proceso de recolección y venta del producto. ....	59
Cuadro 14 . Proceso de comercialización. ....	61
Cuadro 15. Proceso de elaboración de balanceado.....	63
Cuadro 16. Proceso de control de residuos generados. ....	65
Cuadro 17. Plan de producción. ....	67
Cuadro 18. Elementos de la dirección administrativo.....	68
Cuadro 19. Control empresarial en la granja avícola.....	69
Cuadro 20. Evaluación de la gestión en la granja avícola (1).....	70
Cuadro 21. Evaluación de la gestión en la granja avícola (2).....	71

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Proporción de cargos administrativos.....	10
Imagen 2. El Proceso Administrativo.....	11
Imagen 3. Organigrama Estructural. ....	13
Imagen 4. Diseño estructural esquemático. ....	14
Imagen 5. Organigrama Estructura Lineal.....	23
Imagen 6. Organigrama Estructura Matricial.....	24
Imagen 7. Organigrama General.....	26
Imagen 8. Organigrama Estructural del sitio avícola. ....	30
Imagen 9. Cinco elementos fundamentales de la organización de las avícolas... 31	
Imagen 10. Flujograma del proceso de compra de aves.....	56
Imagen 11. Flujograma del proceso de crianza de aves ponedoras. ....	58
Imagen 12. Flujograma del proceso de recolección y venta del producto.....	60
Imagen 13. Flujograma de comercialización. ....	62
Imagen 14. Flujograma del proceso de elaboración de balanceado. ....	64
Imagen 15. Flujograma del proceso de control de desperdicios. ....	66

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace referencia al diseño organizacional para granjas avícolas caso: avícola Carmita. Este estudio busca desarrollar en las granjas una estructura organizacional para que se opere internamente y manejar el orden, y el adecuado control de los diferentes procesos en la organización (Hinojosa & Meza, 2017).

Con una estructura organizada, se logra determinar al responsable de cada función, definitivamente considera que la estructura al estar bien organizada, se refleja control en todo el accionar de las tareas que desempeñan sus trabajadores. De igual manera, es importante especificar los niveles jerárquicos para que cada uno de los integrantes en las empresas y tomar decisiones en su área de trabajo (Jeb, 2016).

En la actualidad, el compromiso de las personas forma parte de la estructura organizacional en su función, con una concepción integral, en reconocer: prácticas, valores, costumbres, hábitos, filosofía, tiempo laboral, expresiones, protocolos, estatutos, revelaciones, entre otros, a fin, de causar, operar, establecer, e investigar y relacionar; las conveniencias de conocimiento y los efectos que se generan en el interior de las organizaciones (Mena, 2019). Es por ello, que el líder de la organización con conocimiento total de cada área a su cargo es con el fin, de apoyar y generar una mejora continua en cada una de las funciones.

Incorpora la versión de que toda empresa requiere de una posición organizacional con el personal que lo conforma (Mena, 2019). La cultura organizacional es la personalidad de la organización, la que caracteriza su forma de ser y hacer las cosas y que tienen como base; sus valores, misión y visión (Pons & Raya, 2020).

Sobre las estructuras organizacionales a nivel mundial, se encuentran diseñadas de manera más agresiva, es así que, Estados Unidos es considerado uno de los países que sigue un marco normativo más estricto al implementarlo, debido a que, parte de estas empresas corresponde a multinacionales o empresas a gran escala,

de las que dependen muchas familias en la toma de decisiones de los directivos generalmente, por lo que, este país es un referente para los demás (Cervantes, Vargas, & Vásquez, 2021).

En las provincias de Huelva y Sevilla, la situación interna es problemática, en cuanto a la administración de diversas avícolas, revela (Castillo, 2011). Asimismo, en estudios determinan que el 80% de las granjas tienen acumulado desechos en cada área, no se cuenta con un plan de manejo de desechos y el 45% poseen ropaje para visitas, a fin de que no, se propague enfermedades, el administrador ha propuesto compromisos en el personal para el cumplimiento de funciones (Sánchez & Montero, 2020).

Una empresa, mantiene una organización estructural definida, y concretas responsabilidades internas, le permite al gerente conocer las tareas que efectúan los otros directivos (competencia), con esta información: aprueba, identifica y establece funciones. Por tanto, declara que el mantener una estructura organizacional a nivel de mercados mundiales de ave doméstica de corral, se adquiere capacidad comercial (Sánchez & Montero, 2020).

De la Industria Avícola Clements aproximadamente 283 millones de gallinas ponedoras que operan los 25 principales productores del mundo, más de 184 millones de aves son pertenencia de las 10 importantes empresas estadounidenses, cuyo volumen de parvadas, en su totalidad, siguió igual o aumentó en el período de este informe (Clements, 2020). Por el progreso rápido en los productores del mundo, las empresas grandes y pequeñas efectúan innovaciones en su estructura organizacional a la vanguardia de los negocios generacionales en los pilares de una clasificación, para posesionarse en nuevos certámenes y oportunidades que la competitividad le obliga, a cada compañía, a moverse al compás de las restantes (Industria Avícola, 2020).

Otro país activo es México en su sector avícola, tiene gran demanda, debido al número acelerado del incremento de la población que posee este país, y al aumento por satisfacer necesidades de los consumidores de esta población, lo que denota

un alto nivel de saturación que se traduce en un acelerado crecimiento en el sector avícola (Ionos, 2021).

En Latinoamérica, la granja avícola el sitio avícola encabeza a empresas líderes de pollo y huevo del mundo, esta empresa se dedica a la comercialización de pollo de engorde a nivel mundial, que son: 4,000 millones de cabezas al año, el negocio de pollo al presente es dos veces más grande que Tyson Foods (Clements, 2020). El segundo mayor productor de pollos es la empresa de alimentación brasileña JBS S.A., en este año igualmente creció la brecha entre este, y el tercer lugar para Clements (2020) y la empresa BRF (Industria Avícola, 2020).

En la comercialización a nivel internacional, es la colectividad de países sobre la producción de aves de corral, disponible en el mercado mundial, a comparación de los países en desarrollo donde son los cortes económicos y de baja calidad, como alas, parte inferior de patas, cuellos y menudillos que, se venden por unidad, hacen que la carne de pollo sea más asequible para el consumidor medio, en cambio, los consumidores de los países desarrollados tienden a comprar carne de pechuga, contramuslo y, en menor medida, muslo de pollo según la FAO (2022) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2019).

Los costos del mercado avícola fluctúan influidos por la variación estacional (por ejemplo, costos altos durante festividades) (FAO, 2022). Los costos de producción y la competencia de otros productos son inseguros y alteran de una región a otra, apoyados en las peculiaridades del beneficio final (por ejemplo, la producción de carne con calidad tarda más tiempo en procesarse, lo que implica costos altos), y precios de pastos, como: forrajes, hierbas, henos, herbajes (especialmente cereales) en ambientes climáticos y líneas genéticas manejadas, las aves de corral son baratas y eficientes en la alimentación, que otras carnes (FAO, 2022).

Se considera la división formal en unidades de negocios, al hacer reseña en el que establece, la localización y coordinación para determinar responsables para cada movimiento (Cervantes, Vargas, & Vásquez, 2021). Manifiesta que la estructura

organizacional incorpora la forma interna de una entidad, de modo eficiente para alcanzar una comunicación asertiva, y coordinación (Quiroa, M, 2020).

Al margen de control y los canales de comunicación, se define como una cadena de atribuciones que favorece los esfuerzos al administrar y obtener el objetivo de la compañía; esto se logra, por ejemplo, si se concreta la cadena de valor corporativo y, se da un punto de vista general sobre las áreas de trabajo, y se consigue una reducción de costes en la organización (Ionos, 2021). Asimismo, comprueban que es ventajoso para los nuevos empleados, porque internamente en la empresa reconocen a sus superiores, subordinados, y la función general del negocio (Cervantes, Vargas, & Vásquez, 2021).

El cumplimiento de funciones en su representación es operar y planificar la gestión, a nivel de una organización, demanda mayor vigilancia en cada proceso, delimitación de las tareas laborales, creación de fichas de funciones por competencias para cada cargo requerido en la entidad, y responsabilidades (Jeb, 2016). Por eso, todas las personas cumplen en sus puestos de trabajo, con alto grado de competencia y mejora de la eficiencia de sus procesos productivos, administrativos, y organización (Quiroa, 2020).

En el Ecuador, el sector avícola se desarrolló gradualmente entre el 2018 y 2019, en número de aves criadas en campo y planteles avícolas que creció el 27%. Sin embargo, la producción avícola parte de pequeños procedimientos familiares que apoyan a los medios de vida y proveen a los mercados locales o especializados, que, a la vez, llegan a grandes empresas industrializadas, y se unen generalmente en las cadenas de valor integradas, mientras que los primeros, a menudo se identifican por su definida producción, venta de productos en redes comerciales informales (FAO, 2022).

La cría de aves a nivel nacional está en un 84,7% en planteles avícolas y el 15,3% en el campo (FAO, 2022). Sin embargo se establece que algunos tipos de aves criados en campo como gallos, gallinas, patos y tipos criados únicamente en planteles avícolas como gallinas reproductoras, codornices y avestruces; el tipo de

ave de mayor crianza en el país son pollitos, pollitas, pollos y pollas que alcanzan el 71%, y las gallinas ponedoras con 16%, la cría de avestruces ha sido poco indicado en el Ecuador, para el año 2014 se reconocieron un total de 5.078 unidades criadas, y sólo para 2019 llegó a 90.000 unidades sin haber exhibido cría en los años anteriores (Sánchez & Montero, 2020).

El sector avícola, se eleva gradualmente en el Ecuador, entre el 2018 al 2019, y se manifiesta que el número de aves criadas en campo y plantales avícolas creció el 27% (Clements, 2020). Igualmente, el consumo de carne de pollo por ser vital en la dieta de los ecuatorianos, y formar parte de la canasta familiar básica (Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire, 2020).

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en la producción de carne de aves ocupa el segundo lugar a nivel mundial luego de la carne de cerdo, sin embargo, el precio de libra de pollo en el país ecuatoriano es de \$1,20 y \$1,25 (FAO, 2022). Mientras que: en Ambato de acuerdo con el estudio de precios en plazas y mercados del cantón realizado por el Observatorio Económico de la UTA, el precio de la libra de carne de res sin hueso es en promedio \$2,40 y la libra de cerdo \$2,65 (Rodríguez & Barahona, 2022). Esta discrepancia de precios hace de la carne de pollo la de mayor demanda en el consumo nacional (INEC, SPAC, 2019).

De hecho, la producción de aves en el Ecuador no cubre la demanda interna, por lo que es necesaria la importación de machos y hembras reproductoras pesadas de engorde, ponedoras comerciales y machos, hembras reproductoras leves (INEC, SPAC, 2019).

En Ecuador la producción de huevos fue de 361'078.496 unidades semanales en el 2019 (Sánchez & Montero, 2020). Cada año el promedio de producción alcanza a 4.000 millones de huevos, mientras que en el período 2014 y 2015 se reconoce el incremento en las unidades de huevo producidas el 7%, a partir de los subsiguientes años, se observó el decrecimiento hasta el 18% (Clements, 2020).

Sin embargo, para el año 2019, tanto la producción como el autoconsumo revelan crecimiento, de casi el 100% en huevos de mesa.

De la producción total, el 7% es el autoconsumo, en promedio entre 2014 al 2019, determina que existe una diferencia entre los huevos de aves criadas en campo y las criadas en planteles avícolas, en las primeras, el mayor porcentaje es para autoconsumo y en las segundas para las ventas, se comercializa en promedio al 86,2% de la producción anual total en Tungurahua el porcentaje es mayor con 98,4% promedio, alcanza al 2019 con 99% de ventas del total (Sánchez & Montero, 2020). El negocio de la avicultura en el Ecuador genera alrededor de 32.000 fuentes directas de trabajo, 220.000 fuentes indirectas, debido a que se cuenta con 1.819 granjas avícolas como describe en su trabajo López (2020), datos que igualmente, se participan en las investigaciones (Orellana, 2015).

La producción avícola es apreciada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, e integrada a otras acciones de subsistencia, pero la avicultura es en contexto una forma de ahorro seguro, que favorece a la multiplicidad de los ingresos FAO (2022). Mientras, que en los países en desarrollo se considera que, desde el inicio de la producción, demanda de una pequeña inversión (Mubamba, Ramsay, Dautu, & Gummow, 2018). Estas acciones tienen presente la cría, el cuidado de las aves y la explotación comercial en base a lo explicado por la Dirección de Educación Agraria (2017).

La provincia de Tungurahua es líder en la producción de huevos, en cada uno de los años desde 2014 hasta 2019 ocupa el primer lugar, acumula más del 40% total. Entre las provincias de mayor aporte son: Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha y Manabí con un 80% de producción total (Sánchez & Montero, 2020).

Actualmente, Tungurahua es una provincia que tiene más avícolas las llamadas pequeñas pymes, a comparación de las demás provincias de Ecuador, según, el diario que declara que las avícolas han enfrentado diversas pérdidas en producción, sostenimiento del negocio, producción de alimento, cada organización cuenta con una estructura organizacional (La Hora, 2022).

En la avícola Carmita existen diversos problemas, entre ellos: la falta de orden, desconocimiento administrativo, higiene en gallinas y huevos. En unos estudios se revela mantener líneas de autoridad y responsabilidad basado en estándares de limpieza, que parte desde la clasificación de los huevos hasta su proceso de desinfección (Jeb, 2016).

En la estructura organizacional, considera que el mantener una estructura en granjas avícolas, favorece operar acciones; para una producción limpia, a través de la adaptación de los recursos efectivos y el manejo de aves (Jeb, 2016). Sin embargo, en estas pymes no poseen el debido conocimiento de cómo manejar el uso de fármacos; eliminar residuos y disminuir la contaminación ambiental, el problema se radica (Labrada, 2016). Para el estudio, se plantea la pregunta ¿Cómo influye en Tungurahua la estructura organizacional en las avícolas?

Las empresas avícolas en su mayoría no cuentan con estructuras organizacionales, en vista de esta necesidad, en este estudio, la idea a defender es una de las empresas avícolas de Tungurahua, en su generalidad que no cuentan con organizaciones distribuidas (Clements, 2020). De acuerdo, a base esencial para el éxito de cualquier empresa, es el estar organizada y relacionada con el manejo de los procesos operativos en la administración, y ayude a contribuir a la ventaja competitiva de las granjas avícolas (Freire & Samaniego, 2020).

Como es el caso de la Avícola Carmita que, para el estudio, se plantea el objetivo general: diseñar la estructura organizacional para granjas avícolas que permita la continuidad del negocio. En esta investigación, se diseña una estructura organizacional para granjas avícolas que permita la continuidad del negocio, y considerar los objetivos específicos en el desarrollo del proyecto de investigación con un estudio exhaustivo de fuentes científicas relacionadas a la estructura organizacional en empresas avícolas, identificadas como industrias pecuarias transcendentales a nivel mundial y nacional, se plantea los siguientes:

1. Conceptualizar, teórica y metodológicamente, la importancia de una estructura organizacional en microempresas.
2. Analizar la situación de las granjas avícolas en la ciudad de Píllaro con énfasis en la granja Carmita.
3. Determinar elementos de estructura organizacional adaptable y aplicable en la granja Carmita.

Se ejecuta una breve explicación de la metodología para el presente trabajo investigativo, y se efectúa bajo el enfoque cualitativo, es decir, se precisa datos cualitativos que den paso a la descripción de las variables y al análisis de las peculiaridades contradictorias.

Esto con el propósito de lograr la comprensión de los hechos con una perspectiva dinámica de la realidad, y se obtiene conclusiones significativas que admitan diseñar estrategias y contribuyan a la solución del problema, este estudio se inicia con la investigación sustantiva o básica mediante la cual, se halla explicaciones e interpretaciones del objeto de estudio, consecutivamente, se ejecuta una descripción del problema, esto aprueba evidenciar u objetar ideas, finalmente, se establecen estrategias que, se espera que favorezcan a mejorar la situación identificada, y determinar elementos de estructura organizacional adaptables en la empresa Carmita.

Para esta investigación, se aplicó las técnicas, como: la observación, entrevista, mismas que, consienten evaluar el tipo de estructura organizacional que demanda ser efectuada en la avícola Carmita, y, se cumple con preguntas cerradas, los participantes contestan las interrogantes con menor opción a justificar alguna falencia existente.

Como preámbulo, en el capítulo uno el estudio es sobre el origen de las variables, en cuanto al capítulo dos la metodología e instrumentos y descripción de la población que son objeto de estudio y finalmente en el capítulo tres, se desarrolla el objetivo para diseñar una estructura organizacional apropiada para las avícolas, como es el caso de estudio en aplicar en la avícola Carmita.

De acuerdo a lo aludido, el estudio del problema entonces se direcciona en el manejo descriptivo razonado, los datos manejados se obtienen de una investigación bibliográfica conexas a los temas de estudio y se consigue desde las instancias involucradas con el propósito de conocer las afectaciones que tienen las empresas avícolas, que en su totalidad no cuentan con una estructura organizacional.

La investigación se justifica, porque permite a la empresa avícola “Carmita” mejorar y estandarizar su estructura organizacional, a la vez, aumentar el direccionamiento y control en cada puesto de trabajo, asimismo, es importante porque se logra satisfacer la demanda de sus clientes y cumplir con los objetivos propuestos (Colegio de Ingenieros en Gestión Empresarial Veracruz, 2020). Este estudio, en su desarrollo presenta utilidad teórica y fuentes de información bibliográfica en referencia al tema. En un estudio demuestra que la utilidad práctica, es la solución al problema investigado en una empresa avícola (Webscolar, 2020).

El estudio en la avícola “Carmita” es factible, porque no conocen de manera adecuada los procesos a desarrollar, y sus métodos de operatividad e indicadores, al respecto en saber hacer (*know how*), en lo que se refiere al campo organizacional, en vista de esta necesidad, se accede a investigar: fundamentación bibliográfica y tecnológica necesaria para la realización de este proyecto, con el propósito de conseguir información. Entre los beneficiarios de este estudio, está el personal que trabaja en la avícola “Carmita”, que, a través de la organización estructural se adquiere eficacia en la operación de procesos, métodos e indicadores.

Finalmente, este estudio, se constituye en un aporte significativo en el sector avícola, porque, se analizan puntos específicos y precisos de cómo afecta a las empresas avícolas que no cuentan con estructuras organizacionales, y no les permite una adecuada optimización de recursos y desaprovechan sus oportunidades comerciales, por lo que, es preciso establecer medidas correctivas.

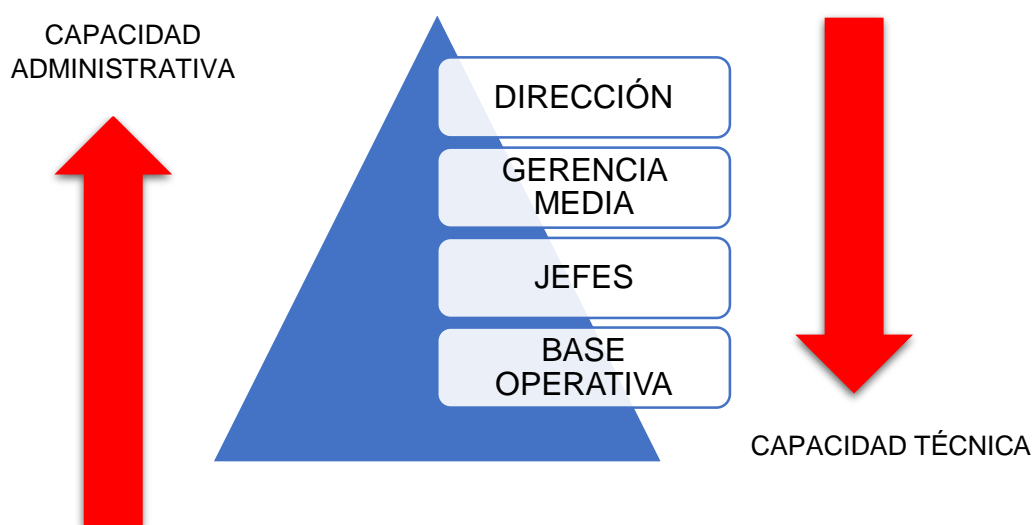
## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

### 1.1. Estructura organizacional: origen y definición

El origen de la estructura surge en la segunda revolución industrial antes de finalizar con el pensamiento científico de Frederick Taylor a principios del siglo XX basados en la segregación del trabajo y en la estructura de tipo (Almanza, Calderón, & Vargas, 2018). En tal sentido se evoluciona, con pioneros en este tema como Henri Fayol, Max Weber y Frederick Taylor, quienes son los máximos expositores de un enfoque clásico para diseñar e implementar mejoras en las empresas que conlleven sus objetivos.

Cercanos a nuestros días, las ideas de autores clásicos y descritos el enfoque humanista de 1915, considera a Fayol en el año 2012 por su versión (López, Arias, & Rave, 2016). Que el obrero es similar al gerente por ser seres humanos, y sugiere que se administre se cree una sola entidad, unidad, espíritu de equipo. La teoría clásica de Fayol es producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar una comprensión, una ciencia sólida para ser ilustrada más tarde en todos los niveles de la educación (Fayol, 2012).

Imagen 1. Proporción de cargos administrativos.



Fuente: Tomado a partir de Fayol (2012).

Por esta razón, se exigen más jefes en las empresas, que objetivamente asemejen responsabilidades en el grupo de trabajadores, jefes que superen y dirijan planear sus actividades con gran capacidad y soporte de conocimientos en la experiencia administrativa con juicio y dirección digna de una atribución. Por ello, del análisis de estudio, estos autores consideran que las organizaciones manejan elementos con estructuras jerárquicas, y los colaboradores sean guiados en función designada y reglamentada por una serie de acciones razonadas para su desempeño en cada puesto de trabajo.

La teoría clásica de la administración en la corriente fayolista, su creador identifica el enfoque sistémico exhaustivo a estudios de una empresa, Fayol predecía que el vender es como producir, capitalizar como aseverar los bienes de una empresa (Cogollo, 2022). En fin, la distribución de funciones y sus componentes son un sistema interdependiente. Por eso, las funciones administrativas se racionan en los niveles de la jerarquía de una empresa y no porque sea privada y de alta dirección.

Imagen 2. El Proceso Administrativo.



Fuente: Tomado a partir de Montealegre, *et al.* (2011).

La teoría clásica se centra en concretar la distribución para avalar la eficacia en las existentes, estén, como secciones y/o departamentos con ocupantes de obligaciones y ejecutantes de tareas, definitivamente la tarea administrativa no es una obligación para gerencia, más bien, un compromiso compartido con

subordinados (Cogollo, 2022). Fayol creó escenarios propicios para la eficacia administrativa y, por ende, para la generación de escenarios protegidos de la experiencia empleada y emplazado por un procedimiento administrador (predecir, establecer, administrar, sistematizar e intervenir) (Fayol, 2012).

Estas distribuciones se despliegan absolutamente, se fijan tareas, designaciones por méritos, oferta de conformidades, para que sus miembros concibieran carrera en la rutinización de acciones con un clima impersonal y razonado en la ordenación (Soria, 2020). Los estudios clásicos ejecutados e intervenidos en los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas, proyectaron que el *know-how* de tareas en la distribución afecta la estructura y su éxito si no se maneja las habilidades en una estructura organizacional (Bettyze, 2012).

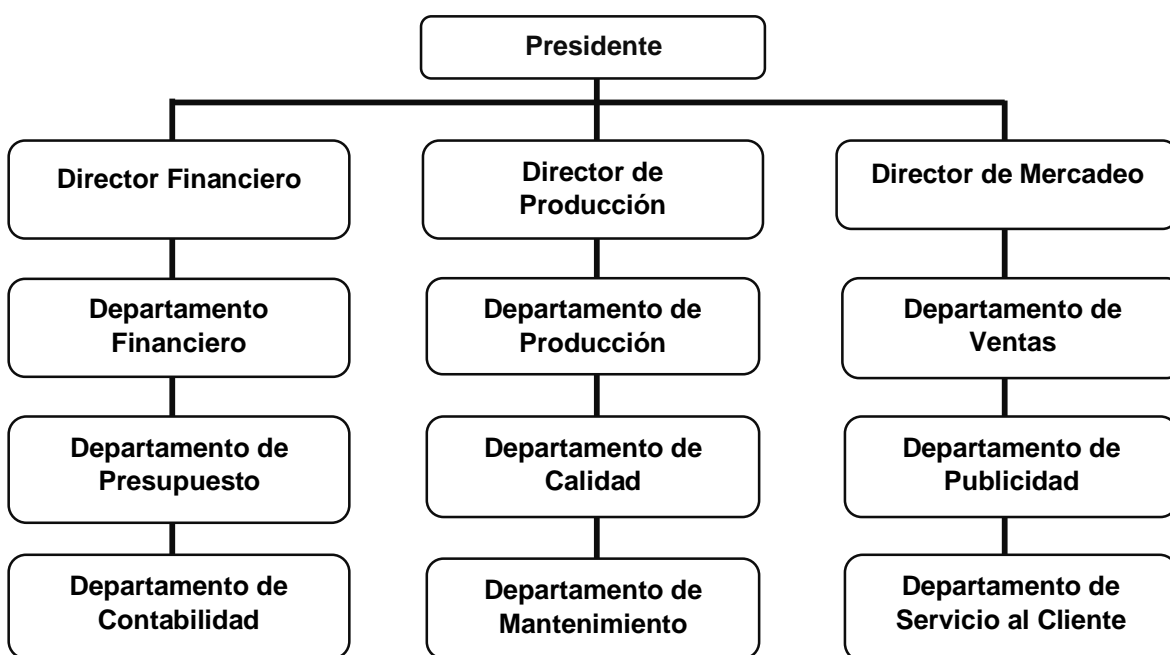
El componente de Woodward partió aproximadamente de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus pertinentes tecnologías para las tareas: (1) producción unitaria y de partidas pequeñas, (2) producción de partidas grandes y en masa y (3) producción en procesos (Bettyze, 2012). Como un conjunto de ideas respecto al hombre en la organización, ambiente, encaminado a propiciar el incremento y progreso de sus potenciales en la organización, como resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento encaminado al enfoque sistemático.

El desarrollo organizacional se ha convertido en una posición precisa en el mundo presente (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011). Incorporado por una competitividad agresiva en un contexto crecidamente globalizado y avanzado por psicólogos experimentales, con la concepción de que el ser humano se desempeña mejor en los escenarios ambientales, como: calor, humedad, luz, entre otros; con más productividad y condiciones agradables de trabajo (Casanueva & Rodríguez, 2019)

En el enfoque de reducción del tamaño de un gerente, es practicar desde un tipo de proceso de diseño organizacional que otorgue importancia a las acciones para adaptar a la organización a los cambios bruscos del entorno (Daft, 2010).

Particularmente, las empresas buscan diseños innovadores que sean estructurales, y que den mejor apoyo, y faciliten el compromiso en el personal, aumenta la eficacia. En el concepto de estructura organizativa las “ideas son el proceso en la toma de decisiones” (Parra & Liz, 2009). Se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que administran las actividades (Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017).

Imagen 3. Organigrama Estructural.



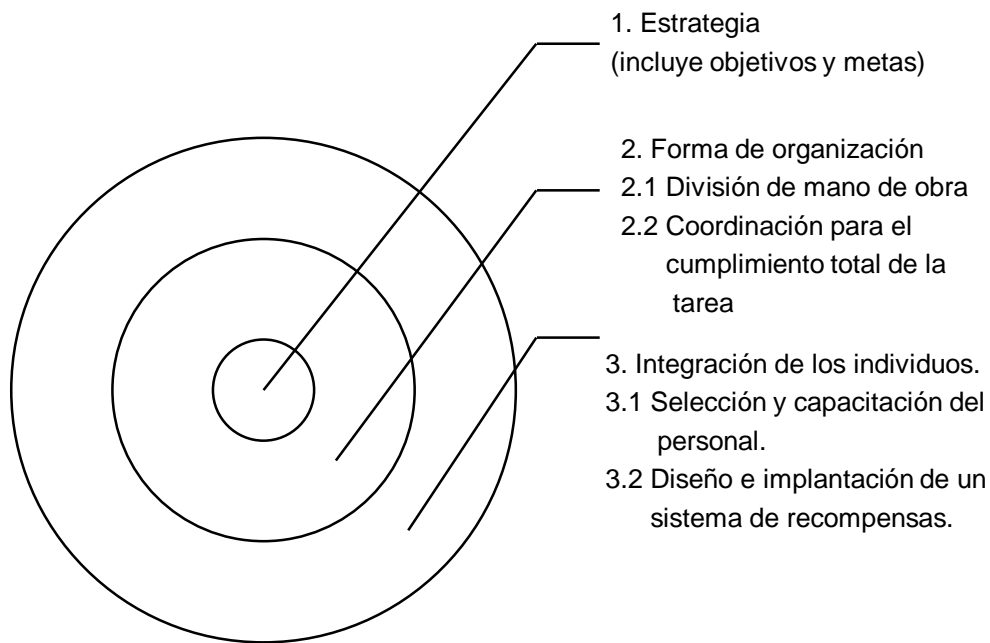
Fuente: Tomado a partir de Parra & Liz (2009).

Una estructura organizacional, se selecciona acorde a la edad, tamaño, sistema técnico y medio ambiente (Jeb, 2016). Sin embargo, algo que influye trascendentalmente es la moda, a lo que los teóricos del nuevo institucionalismo llaman el “isomorfismo mimético”, es decir la predisposición a la imitación, principalmente en determinado momento (Parra & Liz, 2009).

Es así, que se reconocen a tres básicos elementos claves en un diseño estructural esquemático, como: (1) estrategia; (2) representación de distribución; (3) integración de los colaboradores, a fin, de diferenciar que es el desglose del encargo y llevarlo en una serie de tareas, en la división de trabajo de cualquier empresa, en un determinado número de unidades que conlleva a una división

correspondiente del entorno; y la integración es el trabajo mancomunado con los actores en la organización Jeb (2016). Ver (imagen 4).

Imagen 4. Diseño estructural esquemático.



Fuente: Tomado a partir del libro de “desarrollo Organizacional” de Guizar (2008).

La palabra organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para conformar un componente laboral con eficiencia (Cogollo, 2022). A fin, de obtener satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de cumplir con alguna meta u objetivo. El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización, como: (1) la insuficiencia de especializar el desempeño de la tarea, lo cual sobrelleva una división en los colaboradores; (2) la insuficiencia de coordinar las desemejantes tareas de especialidad dentro del procedimiento administrativo (Guizar, 2008).

La organización se presenta de diversas formas en el accionar humano, por la mutua sumisión de las personas y el amparo en amenazas que fomentan una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo, es de gran categoría en acto de organizar este considerado en el marco de trabajo con funciones de orden y relaciones armoniosas, en otros léxicos, como: una parte de

la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades diferentes. La ocupación crea líneas específicas de atribución y compromiso en una organización optimiza la activación el control de la gestión por el gerente-propietario en el desempeño laboral, como:

1. Subdividir el trabajo en unidades operativas.
2. Convocar compromisos en puestos operativos.
3. Reunir los puestos operantes en mecanismos adaptables y coherentes.
4. Explicar los requerimientos del puesto.
5. Elegir y situar a las personas en el puesto correcto.
6. Manejar y seleccionar a la autoridad apropiada para cada segmento de la administración.
7. Facilitar aptitudes personales y otros recursos.
8. Acordar en compromisos a la luz de los resultados de control.

No existe un solo tipo de organización estructural, depende de las insuficiencias de cada una de las empresas identificadas (Ionos, 2021). No solo lo que oferta, en fin, es preciso identificar el problema para la toma de decisiones del empresario y sus colaboradores, sin embargo, en su libro de "Principios de Administración", señala tres elementos claves en la organización (Terry, 1994):

1. División del trabajo: permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional
2. Departamentalización: de acuerdo con la estructura formal de la organización es estar preparado por varios departamentos y puestos administrativos (Rebollo, 2021). Por eso, a medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más subunidades. La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos, todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.
3. Grado de alcance y control: son los subordinados inmediatos que depende de un gerente, el control es amplio e inmediato con un número

pequeño de niveles organizacionales, solo en el ámbito de las operaciones se amplía y se presenta la oportunidad para crecer y demostrar a hacerse, quizá con un manejo más efectivo de los subordinados y una “organización alta”, relativamente con muchos niveles.

Tipos de estructuras organizacionales: las diferentes opciones en diseño estructural asumen tener las organizaciones (Guizar, 2008):

1. Departamental: la organización departamental agrupa por afinidad las tareas que se realizan (Guizar, 2008). A su vez, por: (1) Funciones; (2) Regiones geográficas; (3) Productos; (4) Clientes, como:
2. Departamentalización por función empresarial: agrupación de actividades de acuerdo con las funciones que una empresa comúnmente hace.
3. Departamento territorial o geográfica: la departamentalización basada en factores territoriales es común, en empresas que operan en regiones geográficas extensas.
4. Departamento por productos (granja avícola): se reúne en una unidad de trabajo a todas las personas que participan en la producción, abastecimiento, distribución, comercialización y todas las series involucradas de un solo producto a un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o los que tratan con cierto tipo de cliente en este departamento las empresas tienen deficiencias de comunicación dentro de su estructura funcional, las coordinaciones se tornan demasiado complejas y confusas debido a los diferentes tipos de productos en administrar para su gestión empresarial (Zambrano, 2022).
5. Departamento por tipo de clientes: la agrupación de acciones manifiesta un interés primordial en los clientes bajo la responsabilidad de un jefe de departamental; los clientes organizan la base sobre la cual se congregan las actividades.

a) Organización matricial: acuerda que este tipo de organización combina con el tipo funcional y con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma – como su nombre lo indica una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) (Padilla, 2019). Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación, pero se sugiere:

1. Definir los objetivos del proyecto o tarea.
2. Precisar funciones, autoridad y responsabilidades de administradores, y miembros de equipos.
3. Tomar las medidas necesarias para que la influencia se base en conocimientos e información, no en el rango.
4. Equilibrar la toma de decisiones de los administradores funcionales y de los proyectos.
5. Seleccionar para el proyecto un administrador experimentado capaz de ejercer liderazgo.
6. Promover el desarrollo tanto de la organización como del equipo.
7. Establecer controles de costos, tiempo y calidad apropiados que señalen oportunamente el incumplimiento de normas.
8. Compensar con justicia a los administradores de proyectos y a los miembros de sus equipos. Es característico de SHIJEB en la estructura que el gerente o administrativo en algún proyecto o investigación, tenga autoridad sobre los departamentos funcionales de la empresa, y coordinar con ellos para recabar datos, efectuar pruebas, diseñar y verificar resultados, entre otros (Jeb, 2016). Al mismo tiempo, es responsable del proceso de los resultados finales.
9. Organización por proyectos: se establece crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, es – obvio- el apoyo en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece (Padilla, 2019).

10. Unidades estratégicas de negocio: esta particularidad de alineación radica en estructurar “pequeños negocios” dentro de la empresa (Padilla, 2019). La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se le delega al gerente al administrar sus propios recursos y ser autosuficientes.

Además, es menester que exista una comunicación constante y estrecha. El consultor decide qué factores sirven de apoyo para mejorar una estructura y enfrentar una situación determinada:

1. Una organización pequeña con productos estándar y clientes diversos a considerar que la estructura funcional es la más apropiada.
2. Por el contrario, una organización con complejos, importantes y diversos productos al considerar que la estructura por producto es la más adecuada.
3. Una compañía del área agropecuaria, cuya producción se basa en una compleja tecnología quizá consideraría a la estructura matricial como la más eficiente (Padilla, 2019). Por tanto, la elección de la empresa SHIJEB depende de la situación, si es viable manejar de modo simultáneo Ver (Anexo1) las tres estructuras en la misma organización (Jeb, 2016). Sin embargo, se concluye que la estructura y diseño organizacional no son lo mismo; el diseño contiene a la estructura, sumada a los siguientes parámetros o procesos (Mintzberg, H, 2005):
  - Agrupación y tamaño de las unidades.
  - Sistemas de planificación y control.
  - Formalización de conductas (normas, política, procedimientos).
  - Proceso de toma de decisiones.
  - Centralización y descentralización.

## 1.2. Componente de la estructura organizacional en las empresas

El tamaño del componente de la estructura organizacional, en las entidades independientes, se cuenta con elementos estructurales adaptados a las necesidades de cada una de ellas, con el propósito, de cumplir el objetivo de eficiencia y eficacia en las áreas de la organización, e incrementar prestigio y minimización de desperdicios. Además, mantener un control adecuado, definir responsabilidades para el cumplimiento de los involucrados y dar seguimiento a los objetivos estratégicos esbozados, a través del área de talento humano y/o su gerente.

Un grupo de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines se precisa en la estructura organizacional, con ciertos aspectos prioritario, como: procesos, personas, tecnología y recursos para cumplir sus objetivos en servicio de los demás (Española R. A., 2006). Así también, se estudió algunos aspectos que influyen en la ejecución, a la hora de definir una adecuada estructura organizacional en las empresas. Por eso, en toda empresa es necesario una estructura organizacional con diversos aspectos y responsabilidades en las diferentes áreas, subdivisiones de áreas, formas de comunicación, personal contratado, procesos implementados y tecnologías existentes, todos en conjunto coadyuvan al funcionamiento de una organización.

Hay que tomar en cuenta los componentes organizacionales (Daft, 2010), como:

1. La estructura organizacional para designar relaciones formales de subordinación, el número de niveles en la jerarquía, el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. Niveles jerárquicos de responsabilidad, en delegar la carga de la gerencia a diferentes jefes departamentales, quienes ejecutarán rendición de cuentas de los resultados alcanzados durante su administración, y así, determinar si se cumplió con el fin, para el cual fueron delegados, de acuerdo con los objetivos definidos por la empresa a corto plazo.

3. Identificación en el agrupamiento de individuos en departamentos y en la organización total.
4. En la delegación de actividades y funciones para cada área y cada una de las personas que forman parte de la entidad, para el control oportuno de la empresa, con lo cual, se toman decisiones acertadas a la hora de efectuar cambios o superar eventos externos que interfieran en el transcurso de la etapa organizacional.
5. Inclusión en el diseño de sistemas que garantiza la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos, con pertinencia de interacciones entre los empleados. Una estructura ideal alienta al personal para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y en qué tiempo sea necesario.

Es esencial en todas las organizaciones, precisar los elementos y características de cómo se va a organizar, tener la función planificada, al momento de establecer autoridad, jerarquía, cadena de atribución, organigramas y departamentalizaciones, entre otras (Brume, M, 2019). En este sentido, en toda empresa avícola, hay que contar con una estructura organizacional de acuerdo con todos los procesos, actividades o tareas que pretenden efectuar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir servicios o productos, un orden y un adecuado control para conseguir sus metas y objetivos.

En la representación visual de actividades implícitas y procesos en una organización con un organigrama establecido, en que cada posición y departamento se encaje. Por otra parte, se considera también como elementos estratégicos del diseño, a la división de funciones, cadena de atribución, centralización, descentralización, aspectos que son sustanciales al momento de la implementación de una adecuada organización (Brume, M, 2019), como:

1. Especialización del trabajo o división del trabajo, con la distinción en los procesos al momento de identificar tareas específicas, asignadas a

individuos, grupos, departamentos, áreas y divisiones, es decir, el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización, asimismo la departamentalización que la entidad fracciona o divide estructuralmente los procesos, combinación de trabajos en departamentos de acuerdo con alguna base o característica compartida.

2. Otro de los aspectos es la cadena de atribución que se extiende desde el líder administrativo de la organización hasta la última posición, en una línea continua de autoridad desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo. Es preciso manejar el tramo de control al número de personas que supervisa un administrador, es decir, cuanto más asciende la escala jerárquica en el organigrama, menor es la cantidad de subordinados que el superior dirige.

3. Centralización y descentralización son dos términos que se refieren a dos modelos de administración y control de la autoridad, que se contraponen y al ser aplicadas, una u otra, en una organización, departamento o sistema político. Por lo tanto, la descentralización es un modelo que exige a los gerentes que decidan qué y a qué momento delegar, elegir y capacitar al personal y formular controles.

La estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, para cumplir los objetivos, planes de desarrollo y los correspondientes controles, pues, los elementos de la cultura organizacional, no siempre ser aislados de todo el fenómeno cultural, y social. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984): verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma, incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal .... En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1. Elementos visibles, en los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas., ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte

de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, entre otras, localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

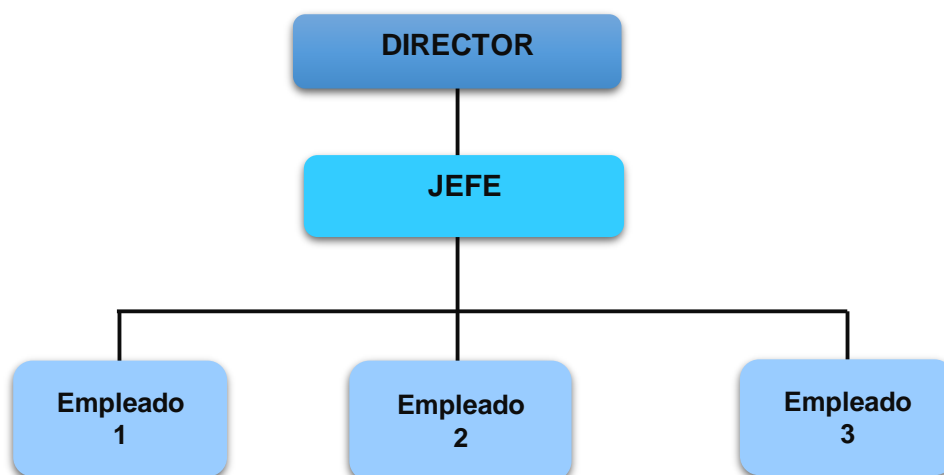
2. Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los colaboradores que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Se sugiere que, al implementar una estructura organizacional, una empresa tiene elementos (Daft, 2010), como:

1. La estructura lineal: es una organización que se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada para pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado, es así que en las empresas que manejan este tipo de organización, el dueño y el gerente es una sola persona.

La relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace inmediata, de igual manera se presenta desventajas, como el hecho de la especialización, se dificulta encontrar a un buen administrador o gerente, puesto que se requiere de conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control. Al estar la autoridad centrada en una sola persona, ésta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, y llevan a cabo las operaciones para cumplir metas específicas en una organización que refiere a la forma en que se ordenan las diversas unidades, subunidades, departamentos.

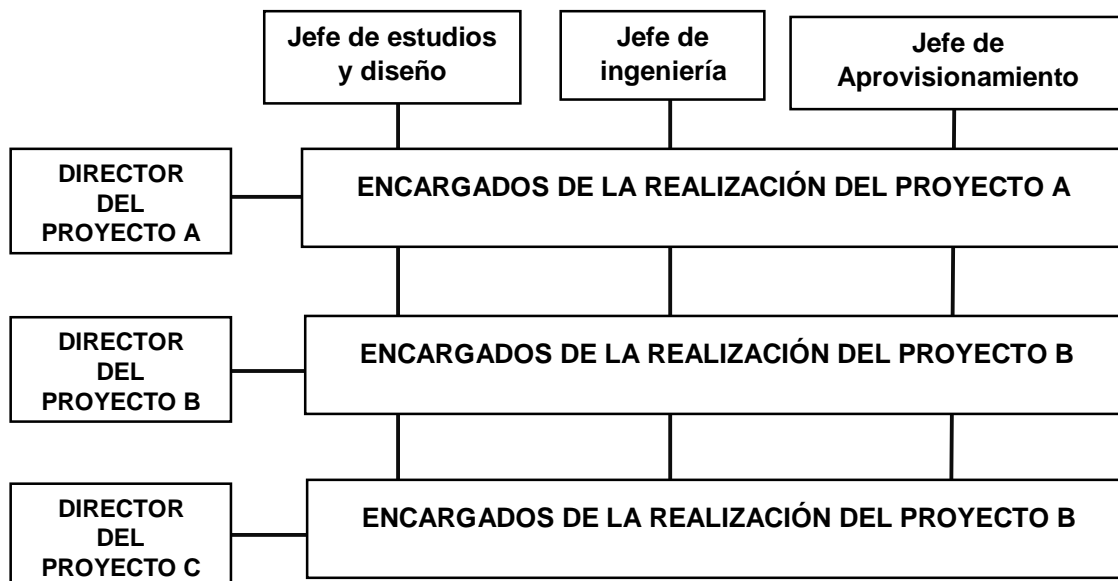
Imagen 5. Organigrama Estructura Lineal.



Fuente: Tomado a partir de Minsal y Pérez (2017).

La estructura matricial, así también, se encuentra en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se ejecutan, es por ello que, los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función; y el jefe de proyectos es el responsable de proyectos individuales, el personal trabaja en equipo de proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

Imagen 6. Organigrama Estructura Matricial.



Fuente. Tomado a partir de Cervantes, *et al.* (2021).

Las empresas en este tipo de estructura consideran, que en cada proyecto o actividad en existir dos responsables: uno responsable por funciones (jerarquía) y el otro, como responsable del proyecto en sí, equipo acostumbrado a trabajar en la toma las decisiones de manera más autónoma, sin necesidad de consultar a todos a los trabajadores que, por jerarquía, están por encima de ellos.

Con todo esto, la estructura matricial consigue fuerza en cada proyecto y evita inconvenientes asociados por funciones, está más encasillada a la burocracia, es más elevada. Se consigue mayor flexibilidad, seguridad en el control individual, efectúa ascensos y crecimiento profesional dentro de la empresa. Para que esta técnica funcione, los trabajadores al estar familiarizados al trabajo en equipo: trabajar en equipo: en comunicación interdepartamental, en la colaboración y la delegación de responsabilidades que son las claves para certificar el buen funcionamiento de una organización matricial.

### 1.3. Componente en la estructura organizacional en la agroindustria

Es pertinente definir el tipo de estructura organizacional que requiere, de acuerdo, a sus necesidades, como: tamaño de la empresa, número de trabajadores, presupuesto y orden jerárquico, que necesite implementar para el cumplimiento de

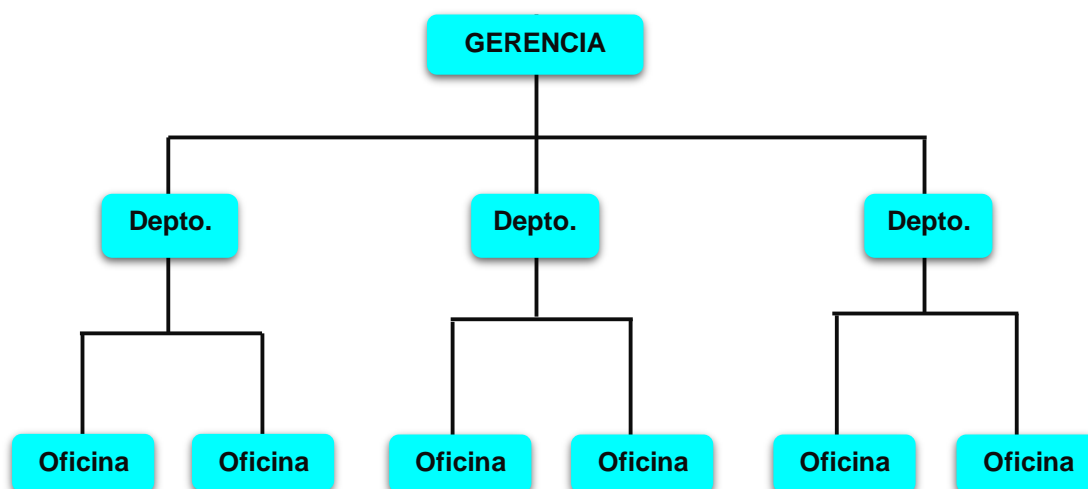
sus objetivos. Actualmente el implementar una estructura organizacional a nivel empresarial, se hacen más competitivos en el mercado actual, esto conlleva, a experimentar nuevos cambios que benefician a los trabajadores y dueños de las empresas, se minimiza el tiempo en las acciones que desempeñan, existe un mayor control en la producción que ejecutan y existen personas responsables de monitorear el cumplimiento de ello.

Es así, que la estructura organizacional lineal es la más adecuada para este tipo de empresas, por el volumen de personas y departamentos que son reducidos hay que acoplarse a lo ya existente, con lo cual contribuyen a la consecución de una eficacia y eficiencia en las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos de la empresa, con una representación visual y figura organizacional, que permita definir los objetivos, cumplir los planes de desarrollo trazados e implementar los controles necesarios para la misma.

La estructura es un esquema sensato, en el que se consideran todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones al existir dentro del talento humano en la organización, se considera también, todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, cabe mencionar, que las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación van en relación con los niveles jerárquicos de la entidad.

En particular aquellas que aportan en la generación, apropiación y transferencia de conocimiento, como producto de la investigación básica y aplicada, requieren de un tipo de estructura organizacional que incorpore una lógica matricial (por proyectos y alineación funcional), una importante división del trabajo con mecanismos de control, así como un sentido de delegación de autoridad y responsabilidad, sumado a ciertos dispositivos que garanticen una fluida y eficaz comunicación, así como una cultura organizacional acorde con los estilos de dirección más flexibles y fundamentados en la generación del conocimiento (Murillo, García, & González, 2019)

Imagen 7. Organigrama General.



Fuente: Tomado a partir de Vásquez (2020).

Al respecto, una estructura bien diseñada proporciona bases y directrices para una adecuada planificación, dirección y control de las operaciones de cada área de la organización agroindustrial, donde los componentes o bases esenciales forman parte de los pilares que permiten el logro de metas establecidas. Para una adecuada implementación mencionan que el sistema organizacional en la agroindustria genera un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, con una gran variedad de consecuencias para la organización (Minsal, Pérez , 2017).

La gestión de empresas al analizarse e interpretarse desde un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, simultáneamente. Los aspectos cualitativos demandan un análisis profundo de procedimientos, sistemas, metodología y capacidades, sustentadas por las personas que hacen al funcionamiento de las organizaciones.

Los aspectos cuantitativos desde un enfoque metodológico, permite la aplicación de técnicas para la determinación de resultados numéricos, con la comparación y diagnóstico de las situaciones económicas, financieras, productivas, en este estudio se requiere del sustento cualitativo para lograr el acceso a la mejora en el

desempeño integral de la organización, que se derive en los resultados esperados. En este estudio cualitativo aparece el modelo basado en el enfoque de las personas, con sus emociones, razonamientos y equilibrio psicofísico que sustentan el desarrollo de las actividades en las empresas.

Bajo una cultura organizacional, se vincula el proceso de toma de decisiones empresariales, como: variables y dimensiones que configuran un modelo de funcionamiento empresarial coherente con las condiciones imperantes en el ambiente. Es decir, que este conjunto de formas organizacionales, centran sus características diferenciadoras en aspectos sociales y manejo de toma de decisiones, si desean alcanzar los objetivos de la empresa, la modalidad organizacional, es en esencia de la productividad, o es el factor humano, sólo un recurso más. Es preciso considerar, el contexto y las características específicas de la empresa, el empresario y colaboradores, como:

1. Las unidades socialmente organizadas o en agrupamientos humanos alcanzan fines específicos deliberadamente.
2. La organización estructural permite entre las funciones tener buenas relaciones, niveles, actividades de elementos, materiales, y equipos de trabajo conformados en un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
3. La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa organizada estructuralmente obtiene el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la ejecución de los fines que la propia empresa persigue.
4. La existencia de todas estas prácticas permite afirmar que el contexto del diseño organizativo está en la actualidad en un continuo proceso de cambio y de innovación.

Es así, que afirman que en el futuro de las organizaciones es necesario analizar el estado actual y la visión a futuro con estas nuevas implementaciones (Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017). Además, la continua anticipación y adaptación en que las empresas ante el entorno turbulento que se les presenta surgen varios modelos

que intentan ser la base de la organización de las empresas en la actualidad y que además dan soporte a unas relaciones estables, e incluso duraderas, entre distintas organizaciones, que surgen de la necesidad de responder a tal entorno con estrategias de cooperación.

En definitiva, los recursos forman parte de la empresa, traducido en una serie de capacidades, en rutinas organizativas que determinan lo que hay que hacer y cómo, es la clave de la ventaja competitiva no solo en los recursos sino en la forma en que la empresa sea capaz de movilizarlos y hacerlos trabajar conjuntamente.

Las organizaciones y las instituciones reducen los niveles de incertidumbre y mejoran la predictibilidad de la conducta humana mediante el establecimiento de las reglas del juego que estructuran las interacciones entre los humanos. Es decir, las instituciones son reglas de acción, expectativas y normas que determinan parcial o totalmente mediante incentivos y sanciones, en el comportamiento de los individuos de las organizaciones. Las organizaciones son un conjunto de reglas formales e informales que afectan el desempeño económico en su razón, de ser la creación de orden y reducción de incertidumbre de los intercambios en los costos de transacción, e induce a comportamientos cooperativos (Mena, 2019).

Las organizaciones e instituciones tienen como funciones reducir la incertidumbre ambiental, resolver los conflictos, estabilizar y equilibrar los intereses de los agentes económicos y actores políticos, dar continuidad a los proyectos, inducir a las personas a organizar sus actividades. Por tanto, la principal función de las organizaciones es reducir la incertidumbre a través de importantes elementos como asegurar la propiedad y los contratos de derechos.

El desempeño económico es el resultado de una mezcla de organizaciones que juegan un papel importante en la determinación de los costos y que generan predictibilidad al limitar la incertidumbre de los comportamientos económicos, por lo que se requieren cambios en las metas de las organizaciones para responder a la incertidumbre, el enfoque estratégico en el diseño de procesos y estructuras, un énfasis en lo social e interpersonal.

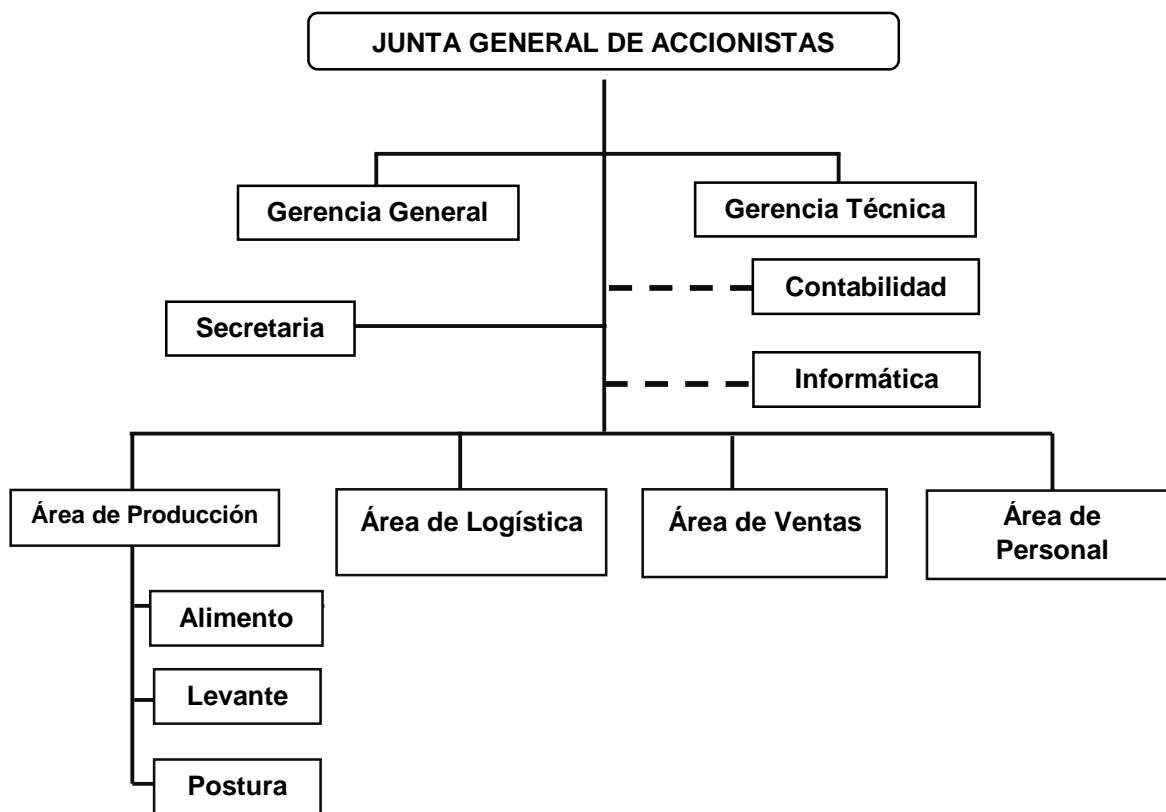
La creciente complejidad del entorno sectorial enfrentado por las organizaciones provoca estructuras internas crecientemente diferenciadas y complejas, la selección individual de las estrategias de elección a balancear el deseo de lograr precisión con el deseo de minimizar los esfuerzos, lo que da lugar a que las decisiones se vuelvan más complejas mientras que los tomadores de decisiones adoptan estrategias más simples de elección para enfrentar la complejidad, a pesar de que el incremento de información causa un incremento en la selectividad de la información procesada.

Las fuentes obvias de complejidad causan que los decisores adopten estrategias de decisión simples de entre un número determinado de alternativas y un número determinado de atributos relevantes para cada alternativa, es decir, a pesar de un gran número de alternativas, los tomadores de decisiones emplean estrategias sencillas. Los cambios en la organización moldean hoy el comportamiento competitivo, la globalización, la conformación de nuevos mercados regionales, las mayores presiones derivadas de la agudización de la competencia por el mercado son entre otros, factores que han impulsado a las empresas a mejorar su productividad y competitividad.

Las empresas al organizarse de acuerdo con un nuevo concepto: el de ser más flexible, en contraposición al viejo paradigma taylorista-fordista centrado en producir altas cantidades estandarizadas para un mercado rígido y muchas veces cautivo. Las empresas integran más sus flujos de información y sus flujos de materiales de producción con un diseño estructural organizacional, en la mejora de sus procesos a nivel empresarial.

En particular, el propósito de la organización determina cómo ha de ser la posición de la empresa en el futuro y cuál es el camino por seguir. Es un concepto directo que conecta la misión internamente el sistema de objetivos y sirve para identificar y comunicar los valores corporativos, el compromiso principal de una empresa de inserción es facilitar la inserción sociolaboral de personas excluidas del mercado de trabajo.

Imagen 8. Organigrama Estructural del sitio avícola.

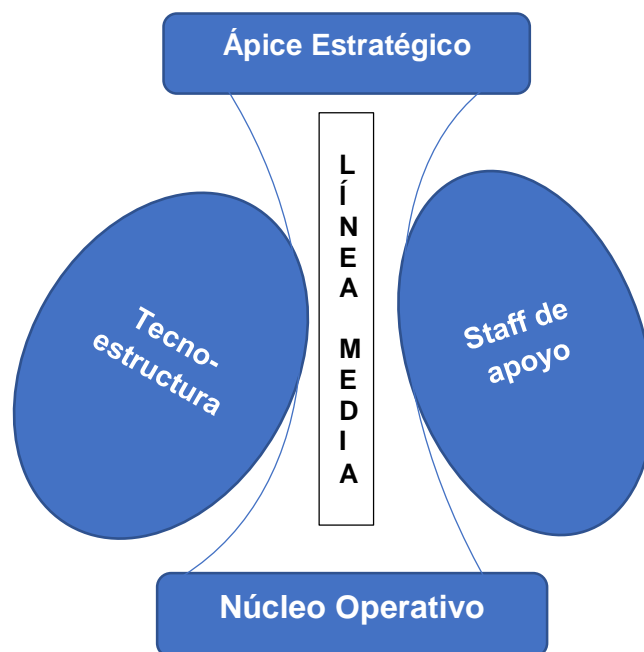


Fuente: Tomado a partir del Sitio Avícola (2021).

Las organizaciones están estructuradas para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Por eso se describe a la organización con imágenes, en la que se desarrolla un diagrama con las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una.

De acuerdo a la estructura organizacional actual de las empresas avícolas se aplica el modelo de Mintzberg que en su libro estructuración de las organizaciones presenta un diagrama con componentes básicos de la organización, señala que las organizaciones al ser caracterizadas y estructuradas captan y dirigen un sistema de flujo y definir las interrelaciones de las distintas partes, es así, que en este estudio se identificó la necesidad organizacional de funciones que se agrupan en cinco elementos fundamentales, las cuales se articulan en tareas, flujo de información y decisiones.

Imagen 9. Cinco elementos fundamentales de la organización de las avícolas.



Fuente: Tomado a partir de Mintzberg (2005)

1. El ápice estratégico: se encarga de que la organización cumpla su misión, y satisfaga los intereses de las personas que la controlan, posee tres tipos de roles: a) supervisión, para que la organización funcione como unidad integrada; b) gestión de relaciones con el entorno, realiza contactos, informa y negocia con los grupos externos que lo requieran; y c) las que corresponden a las estrategias de la organización (corresponden a funciones de alta dirección).
2. Línea media: corresponden aquellas actividades de a) enlace vertical; b) enlace horizontal entre ellos; y c) toma de decisiones para resolver problemas en su accionar laboral, estos nexos actúan entre el ápice estratégico y el nivel operativo, en realidad tienen los mismos roles que el directivo del ápice estratégico, pero en el ámbito de su propia unidad organizativa. Abarca desde los gerentes superiores situados inmediatamente debajo del ápice estratégico, hasta los supervisores de la primera línea (jefaturas); los gerentes de línea no se limitan a la supervisión directa, tiene también a su cargo las relaciones con el

entorno de la unidad y diseñan la estrategia correspondiente a su unidad.

3. El núcleo operativo: es el encargado del trabajo básico de producción de bienes y servicios. Las funciones básicas que desarrollan son el a) aprovisionamiento de economía; b) producción; c) comercialización; d) apoyo a las funciones previas. Es decir, comprende a los miembros de la organización que realizan las actividades relacionadas con la transformación de los ingresos y salidas. A la vez, comprende a los operarios que realizan el trabajo básico, relacionado en forma directa con la elaboración de productos o servicios.
4. Apoyo: conjunto de unidades especializadas que no participan directamente en la producción de bienes y servicios, sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios especializados, como la limpieza, seguridad, etc. Desde ese punto de vista, su función consiste en proporcionar apoyo a la organización fuera de la corriente del trabajo operativo; tiene su propio equivalente al núcleo operativo y en diversos casos concentran las actividades a tercerizar.
5. Tecnoestructura: formada por analistas que no son directivos y no participan en el flujo del trabajo, sino que diseñan y planifican. En una empresa, existe dos tipos, a) analistas de adaptación que se ocupan de estudiar los cambios necesarios que hay que introducir en la organización, y b) analistas de control con su función en la búsqueda de estabilidad y normalización de las pautas de la actividad de la empresa.

Los analistas que estudian la adaptación de la organización en función de las necesidades del entorno y dan pautas para afianzar la normalización, se radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente para alcanzar el éxito en su organización funcional.

La estructura empresarial es para un emprendedor espontáneo porque da forma a su negocio en la etapa fundacional y se mantiene mientras el tamaño y la situación de la empresa permitan (Mintzberg, H, 2005). Es decir, que se trata de una proto estructura que temporalmente se da en la organización de una empresa antes de la revolución industrial o ser utilizada por un emprendedor actual. A la vez, concluir que la mayoría de las organizaciones pasa por la forma simple en sus comienzos, aun en el caso de algunas que son pequeñas, se mantiene esta estructura más allá del período, con tipos de estructura organizacional, como: lineal, funcional, de staff, y matricial.

Cada empresa tiene su estructura organizacional propia; es posible modificarla y adaptarla a nuevos escenarios y necesidades si fuera el caso, aunque eso suele implicar grandes cambios y remodelaciones de acuerdo a la cultura organizacional establecida, como, a sus creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización para que los colaboradores interactúan entre ellos y con el exterior.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Enfoque, diseño, método de investigación**

#### **Enfoque**

Desde la perspectiva de la investigadora y con elementos que le direccionen a una investigación flexible e interactiva, se utiliza un enfoque cualitativo descriptivo y se analizó la cultura y el comportamiento de un documento sobre la estructura organizacional para el funcionamiento en sus puestos de trabajo por parte del personal y sus grupos, a la vez, se utiliza textos para construir el conocimiento de la realidad social, y la comprobación teórica desde un aspecto holístico, pues se comprende las variables de estudio, y se manipula el método empírico, y se diseña la guía de entrevista con preguntas significativas que son el soporte para conseguir información del gerente propietario de la “Granja Avícola Carmita”, y de las demás cinco avícolas existentes en la ciudad de Píllaro.

#### **Diseño**

De diseño cuasiexperimental aplicada, se diseña una guía de entrevista con preguntas significativas que son el soporte para conseguir información del gerente propietario de la “Granja Avícola Carmita”, y de las demás cinco avícolas existentes en la ciudad de Píllaro.

#### **Alcance**

La población de estudio que está involucrada en las seis granjas avícolas existentes en la ciudad de Píllaro, entre ellas: Avícola Doblans S.A.S.; Avícola Productora de Alimentos Santa Lucía Proalisan Cía. Ltda.; Granja Avícola Pollos El Placer; Avícola Anahí-Andrea Espín; Avícola Naranjo Morales Roberto Andrés, y la “Granja Avícola Carmita”, se trabaja con las seis empresas. El propósito de la entrevistadora es identificar y clarificar la demanda del tema de estudio para sustentar la idea a defender de este proyecto de investigación con preguntas sobre generalidades,

aspectos estratégicos, aspectos generales, aspectos operacionales, aspectos tecno industriales, staff, dirigida a gerentes.

## 2.2. Análisis de la información levantada a partir de los instrumentos

### a) Ficha de observación aplicada a la “Granja Avícola Carmita”, de la ciudad de Píllaro

Al describir la estructura organizacional para granjas avícolas Caso: avícola Carmita, fue necesario la realización de una lista de cotejo como parte del instrumento de observación, generar tablas y datos de frecuencia, a la vez, identificar las buenas y malas prácticas del productor en la organización, que, al no tener diseñado una estructura organizacional en la granja avícola, no existe control de las acciones realizadas por los empleados.

Mediante la observación directa se detalla a continuación la tabla de cotejo con información relevante de la “Granja Avícola Carmita” del cantón Píllaro, de cada ítem con sus indicadores de lo observado en la empresa avícola.

Cuadro 1. Explicación de la observación efectuada en la avícola “Carmita”

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
1	¿La Avícola Carmita tiene una estructura organizacional definida?				
<p>Al observar en la avícola Carmita, se analiza que esta empresa nunca ha tenido una estructura organizacional. En vista de esta observación realizada se considera que las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren al llevar a cabo sus funciones y tener delimitadas las responsabilidades en los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva para cumplir los objetivos de la misma.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
2	¿La empresa tiene estructurado cargos y funciones en un organigrama?				
<p>La avícola Carmita tiene deficiencia en la estructura de cargos y funciones en un organigrama, los colaboradores trabajan individualmente, no existe jerarquías. En vista de esta observación realizada se considera que en la empresa no existe coordinación con otras áreas, y aún más no coordinan esfuerzos por medio de las líneas de comunicación.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
3	¿La empresa avícola Carmita tiene un sistema de gestión de reclutamiento de personal?				
<p>La gestión de reclutamiento de personal que la avícola Carmita maneja es deficiente. No solo en esta empresa, es notorio observar que en la mayoría de las empresas de la provincia de Tungurahua no manejan un sistema de gestión de reclutamiento acorde al funcionamiento de la empresa, por desconocimiento de su directivo y/o propietario, no persiguen la satisfacción de objetivos a través de una estructura organizativa y esfuerzo de los colaboradores conjugadamente.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
4	¿Se desarrolla de manera eficiente las actividades operacionales y administrativas en la Avícola Carmita?				
<p>En la avícola Carmita se desarrolla de manera deficiente las actividades operacionales y administrativas. En vista de esta observación realizada es necesario que los perfiles de puesto respondan a las necesidades de la estructura organizacional y que la definición de responsabilidades sea estructurada en función de las competencias definidas, y con lineamientos en la consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional, siempre y que exista en la empresa esbozada una estructura organizacional.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
5	¿Cuenta la empresa Avícola con niveles jerárquicos?				
<p>En la avícola Carmita cuenta con niveles jerárquicos deficientes. En vista de esta observación realizada se considera que cada vez, es más común ver empresas que apuestan por un modelo de estructura organizacional procesal (el qué hacer lo define el proceso y se distribuye a través de la integración de los conocimientos de los grupos) en lugar de la tradicional estructura organizacional funcional (el qué hacer lo define la estructura jerárquica y se distribuye en área de especialización). En estas circunstancias la empresa se ve obligada a diseñar una nueva estructura organizacional internamente para potenciar sus procesos a la búsqueda de la máxima eficiencia, a fin de mantenerse competitiva dentro de su mercado.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
6	¿Existe una definición de cada uno de los cargos de la empresa?				
<p>La avícola Carmita define cada uno de los cargos sin control, más bien se maneja de forma empírica, no existe estructurado cargos y funciones en un organigrama. En vista de esta observación la empresa maneje una estrategia organizacional, analice antes y visualice que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a cada necesidad en el mercado o a las necesidades que atraviesa la empresa para la mejora de la organización empresarial.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
7	¿La optimización de tiempos y recursos es correcta en el desarrollo de las actividades de la empresa?				
<p>La avícola Carmita optimiza tiempos y recursos correctamente en el desarrollo de las actividades, solo para cumplir la hora laboral designada, y se trabaja de manera individual. En vista de esta observación realizada se considera que la empresa defina de manera formal y delimite responsabilidades acordes a una posición específica dentro de un organigrama diseñado para la empresa, por cuanto no existe coordinación con otras áreas, y aún más no coordinan esfuerzos por medio de las líneas de comunicación.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
8	¿El gerente y personal cumplen a cabalidad las responsabilidades de sus cargos y respectivas áreas con sus procesos?				
<p>En la avícola Carmita el gerente y personal cumplen a cabalidad las responsabilidades de sus cargos designados en respectivas áreas con sus procesos para cumplir las horas trabajadas y ser remunerados, a la vez toda actividad en la avícola efectúa individualmente. En vista de esta observación realizada se considera que en la empresa falta de coordinación y la toma de decisiones es más lenta, al influir a largo plazo en el rendimiento económico de la empresa.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
9	¿El trabajo en la avícola Carmita es organizado con un diseño estructural?				
<p>En la avícola Carmita, la debida planeación y organización es deficiente, esta empresa no posee el diseño de una estructuración, a pesar de que es el andamiaje jerárquico en el que se define el reparto interno de roles dentro de la empresa. En vista de esta observación realizada se considera, que en la empresa se diseñe una estructura organizacional con el establecimiento de funciones, procedimientos y rutinas en el trabajo diario, toda esta información es plasmar en un organigrama que sirva de orientación tanto para la dirección como para los (nuevos) empleados.</p>					

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
10	¿La precisión de funciones y responsabilidades del administrador y miembros de cada área, es?				
<p>En la avícola Carmita la precisión de funciones y responsabilidades del administrador y miembros de cada área es deficiente en fijar procedimientos y rutinas en el trabajo diario. En vista de esta observación realizada se considera que en la empresa se diseñe una estructura organizacional, por la falta de funcionalidad al derivar en problemas de inadaptación y pérdida de competitividad.</p>					

Fuente: Elaboración propia

Se realiza una síntesis de la ficha de observación efectuada actualmente en la Granja Avícola Carmita, y se deduce de la observación presente, que la organización no dispone de una estructura organizacional que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se ejecuta, provoca que los recursos: humanos, materiales y financieros, se desperdicien y por lo consiguiente, se genera problemas que no le permite un eficiente desarrollo.

Por lo tanto, al no contar con un número de recurso humano adecuado para la empresa hace que no se desarrolle de manera correcta las actividades de la avícola porque dos personas no llevan el control de más de doce mil aves, ahí es en donde se pierde el control de la misma. Además, se tiene que tener claro que contar con un número adecuado de personas ayuda a realizar sus tareas de mejor manera y definen las responsabilidades de los mismos en cada área o proceso.

Actualmente no existe coordinación con otras disciplinas y no se regulariza esfuerzos a través de los canales de comunicación para hacer que la empresa sea más eficiente y productiva y para alcanzar sus objetivos. Finalmente, se piensa que la avícola maneje una estrategia organizacional, estudie antes y visualice que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o que causa-efecto atraviesa la empresa para la mejora de la organización empresarial.

#### **b) Guía de entrevista aplicada a los gerentes propietarios de las empresas Avícolas, del cantón de Píllaro**

Para describir la estructura organizacional para granjas avícolas Caso: avícola Carmita, fue necesario la aplicación de la técnica de la guía entrevista con su instrumento el cuestionario a los gerentes de las seis empresas, de la información recopilada se identificó las necesidades que tienen las avícolas, en diseñar una estructura organizacional para la mejora de la organización, en este estudio se analizó, que cinco de ellas no tienen un organigrama estructural, peor funcional, que al no tener diseñado una estructura organizacional en la granja avícola se

desconoce los efectos y causas que generan la no producción y la pérdida económica, y no le permite la continuidad del negocio.

Mediante la entrevista que se aplica, se detalla a continuación la información relevante compilada de las “Granjas Avícolas” del cantón Píllaro. Pues, del análisis de la entrevista que se efectuó a los seis gerentes de las empresas avícolas se obtuvo la siguiente información:

Cuadro 2. Explicación de la entrevista efectuada en las avícolas de Píllaro

1. GENERALIDADES		
<b>Empresas:</b> Avícola Doblase S.A.S.; Avícola Productora de Alimentos Santa Lucía Proalisan Cía. Ltda.; Granja Avícola Pollos El Placer; Avícola Anahí-Andrea Espín; Avícola Naranjo Morales Roberto Andrés, y Granja Avícola Carmita, en la ciudad de Píllaro		
<b>Cargo:</b> Gerente- propietario		
<b>Dirección:</b> cantón de Píllaro		
<b>Teléfono.</b> -----	<b>e-mail:</b> -----	<b>Móvil:</b> .....
<b>Tiempo de labor (años):</b> Avícola.1: 20 años; Avícola 2: 19 años; Avícola 3: 11 años; Avícola 4: 10 años; Avícola 5: 12 años; Avícola 6: 15 años.		
<b>Al contar con el giro del negocio ¿Historia, iniciadores, continuidad, productos, etc.?</b>		
<b>R:</b> El negocio inicia con la familia directa, y se comercializa desde entonces huevos, carne de aves.		
<b>¿A su juicio, cuáles son los principales problemas que han experimentado en la empresa?</b>		
<b>R:</b> No existe presupuesto, el manejo se realiza de manera empírica, no se aumenta personal por falta de liquides		
<b>¿Considera sus productos son competitivos dentro del mercado ecuatoriano? ¿Por qué?</b>		
<b>R:</b> Los productos que sale al mercadeo tienen calidad y es de bajo costo por la competencia existente, a la vez se utiliza seguridad en la salud de las aves.		
2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS		
¿Cada qué tiempo y cómo planifica el trabajo en la granja?		
<b>R:</b> La planificación se efectúa de manera diaria, semanal, a pesar de no haber dado funciones a los trabajadores por áreas, es necesario planificar por áreas para que las actividades no generen efectos en el desarrollo de la producción.		
¿Cuál o cuáles son los objetivos institucionales más importantes?		
<b>R:</b> Expandir el negocio, ampliar la granja, implementar un sistema nuevo para el progreso de la granja avícola.		
¿Cómo organiza el trabajo diario, semanal o mensual?		

<p><b>R:</b> Bueno el trabajo se realiza diariamente, semanal, quincenal o mensual, sin ningún tipo de actividades claras, por el desconocimiento que se tiene.</p>
<p>¿Cómo distribuye el trabajo entre las personas que trabajan en la granja? Puestos y funciones</p> <p><b>R:</b> Por ser pymes, el trabajo de las personas que trabajan en la granja es rotativo, o a veces se les envía de manera verbal, vayan a cierta área dos personas, al a otra tres, o a su vez, solo usted se hace cargo de las áreas de control.</p>
<p>¿Cómo supervisa el trabajo en la granja?</p> <p><b>R:</b> Visualmente basado en la experiencia, o a la vez se lleva en cada galpón con un cuaderno observa cuantas gallinas se tiene perdida, huevos dañados, etc. Para nuevamente volver a reponer lo perdido.</p>
<p>¿Utiliza instrumentos la supervisión? Cuáles</p> <p><b>R:</b> Para supervisar el cuaderno en donde se tiene registrado las pérdidas del producto, otras veces, por medio de Excel, y/o se pide informe semanal al responsable del galpón.</p>
<p>¿Cuáles son las políticas que utiliza para controlar al personal?</p> <p><b>R:</b> Control antes del inicio de la labor (a primera hora), ingreso visual porque se tiene poco personal.</p>
<p>¿Qué conoce de otras granjas del sector?</p> <p><b>R:</b> Que tiene los mismos productos, a la vez que existe negocios sin control.</p>
<p>¿Se considera competitivo con ellas? Por qué</p> <p><b>R:</b> Claro que sí, porque soy productor, y manejo estrategias diferentes.</p>
<p>¿Ha formulado estrategias para diferenciarse de las otras avícolas? Cuáles</p> <p><b>R:</b> Estrategias de ambiente y seguridad.</p>
<p><b>3. ASPECTOS GENERALES</b></p>
<p>¿Cuenta con personal de jefaturas intermedias? Cuáles</p> <p><b>R:</b> No</p>
<p>¿Cómo describe la relación entre los jefes y los operarios? Si los hay</p> <p><b>R:</b> Respeto, consideración, comunicación fluida, trabajo en equipo, etc.</p>
<p>¿Capacita a sus empleados? ¿Cada qué tiempo, en qué aspectos y cómo lo hace?</p> <p><b>R:</b> Sí capacito al personal con expertos de la ciudad de Ambato, sobre todo que conozcan del tema de producción avícola, la capacitación se ejecuta cada año, cada trimestre, o cada mes, por falta de presupuesto.</p>
<p>¿Tienen decisión por su cuenta o depende únicamente de lo que los jefes superiores? Por ejemplo ¿cuáles?</p> <p><b>R:</b> Solo yo, como propietario de la avícola,</p>
<p>Tiene problemas en la granja, en áreas específicas ¿cuál es el proceso que se sigue para solucionarlos, generalmente?</p> <p><b>R:</b> Solicito ayuda a una ingeniera en alimentos que viene cada año, o pregunto al médico especialista en aves; o analizó el manual para el cuidado de aves de postura.</p>

4. ASPECTOS OPERACIONALES
<p>¿Cuenta con una planificación para aprovisionamiento (almacenamiento de materia prima), cómo lo hace?</p> <p><b>R:</b> Si cuento de espacios, cuento de una bodega, no cuento de tanto espacio, por medio de un silo.</p>
<p>¿Cuáles son los procesos de producción con los que cuenta, especificarlos?</p> <p><b>R:</b> Alimento, carbonato soya, maíz, etc., de acuerdo al tipo, edad de las aves.</p>
<p>¿Cómo realiza el proceso de comercialización y venta de sus productos?</p> <p><b>R:</b> La comercialización se realiza de manera directa, o a su vez a través de logística para la entrega de los pedidos, ya sea local, regional.</p>
<p>¿Quiénes y como apoyan a la producción? Personal interno o externo, contratos esporádicos, otros</p> <p><b>R:</b> El apoyo en la producción es interno (familiar), para evitar demandas con personal nuevo.</p>
5. ASPECTO TECNOINDUSTRIALES
<p>Desde de la constitución del negocio ¿Ha contado con especialista que le apoyaron en el diseño del negocio, o cómo surgió, ¿cómo inició?</p> <p><b>R:</b> Con la ayuda de amigos, y con el apoyo de ingenieros especialistas en el tema; señoritas pasantes.</p>
<p>La avícola ¿ha contado, en algún momento, con una planificación a corto, mediano o largo plazo?</p> <p><b>R:</b> Cuenta con una planificación a largo plazo; corto; mediano, pero más a largo plazo, pero de manera empírica.</p>
<p>¿Incluye en la avícola procesos manuales, mecánicos o tecnológicos? Cuáles</p> <p><b>R:</b> Manuales de gestión con temas, softwares.</p>
<p>En la parte contable o financiera ¿quién está a cargo de este proceso? ¿cómo lo hace?</p> <p><b>R:</b> Una contadora que llega cada mes, diario, al año.</p>
6. STAFF
<p>Actualmente ¿tiene algún especialista que le apoye en alguno de los procesos más críticos? MAGAP, INIAP, etc.</p> <p><b>R:</b> No porque no se cuenta con tanto presupuesto para contratar al especialista.</p>
<p>¿Cuenta con alguna alianza estratégica de grupos o personas? Por ejemplo, universidades, Gobiernos centralizados o descentralizados, apoyo extranjero, etc.</p> <p><b>R:</b> No cuento con alianzas estratégicas, ni de apoyo, yo mismo manejo las acciones.</p>
<p>¿Consideraría útil el apoyo de grupos o personas especializadas en áreas de planificación, productivas, de comercialización, limpieza, seguridad, etc.?</p> <p><b>R:</b> Si es necesario los especialistas en todas las áreas, pero debido a la economía no se contrata, y le toca hacer a uno mismo todas las actividades.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Análisis**

De la entrevista realizada se deduce que los gerentes de las avícolas presentan necesidades, debido a que actualmente ellos no saben cuáles son sus funciones y actividades a desarrollar, además desconocen a quienes tienen que recurrir en una situación de emergencia, y solo solicitan ayuda a familiares, o especialistas cercanos, y amigos, estas empresas no cuentan con una estructura organizacional lo que genera que los jefes y empleados desconozcan la importancia de la misma, esto, limita el desarrollo y el crecimiento agroempresarial.

Los gerentes necesitan de ayuda, pero no solicitan por falta de presupuesto, desconocimiento y por creencias, ellos se obligan a realizar todas las actividades, creen que es mejor mantenerse a lo tradicional, sin saber el daño que le causan a la avícola al no tener capacitaciones para ellos y para sus empleados las capacitaciones se dan al año, al mes, o trimestralmente por falta de economía y por qué creen que no son necesarias porque marca los años de experiencia. Hasta el momento la comercialización de los huevos y aves se maneja directamente, sin estrategias de mercadeo, solo por la experiencia del propietario, y pierde oportunidades de crecimiento.

Finalmente, no se cuenta con sistemas de tecnologías, y se mantiene todo manual, eso tarda más el trabajo porque se recolecta los huevos de uno en uno y es difícil el trabajo para dos personas.

### **2.3. Caracterización de las empresas avícolas del cantón Píllaro**

Para esta caracterización se toma en consideración los hallazgos antes mencionados; así, Granja Avícola Dobllass S.A.S.; Avícola Productora de Alimentos Santa Lucía Proalisan Cía. Ltda.; Granja Avícola Pollos El Placer; Avícola Anahí-Andrea Espín; Avícola Naranjo Morales Roberto Andrés, y Granja Avícola Carmita, en la ciudad de Píllaro, tienen todas galpones entre 12 metros de ancho y hasta

150 metros de largo, sus costados son abiertos con un sistema de cortinas en bajar y subir para aprovechar la ventilación.

Sin embargo, en el estudio realizado también se halló otro tipo de galpones donde el microambiente es controlado de manera artificial, se observó que en este tipo de instalación se regula automáticamente la temperatura, la humedad, la iluminación y la ventilación en la empresa Avícola Productora de Alimentos Santa Lucía Proalisan Cía. Ltda.

En cuanto a la cantidad de personal que labora en estas avícolas del cantón Píllaro, cinco reportan una cantidad de empleados inferior a diez, lo cual las convierte en microempresas y solo una reporta tener más de cuarenta y cinco empleados para ser considerada como una compañía; en el diagnóstico realizado las MIPyMES trabajan con menos de cinco empleados, en dos turnos diarios; es decir, uno o dos empleados por turno, maneja una buena cantidad de aves ponedoras, a pesar de no haber implementado en las cinco empresas avícolas sistemas productivos eficientes o semi automatizados.

La gran mayoría de las avícolas entrevistadas se dedican a la producción de huevos fértiles para las incubadoras; asimismo, las avícolas del sector de Píllaro venden animales vivos, estas avícolas son independientes, realizan todo el proceso de la compra de las pollitas de máximo una semana de nacidos hasta el beneficio, empaque , transporte al cliente, igualmente adquieren vacunas y medicinas necesarias para el control de la salud de las aves a fin de contrarrestar los contratiempos sanitarios y perdidas

Desde ese punto de vista, es necesario que los gerentes respondan, en los aspectos internos de la administración con un diseño estructural en su organización acompañado de componente y elementos para la mejora de la organización de funciones, como una fuente importante de mejoramiento en la productividad de las mismas. Por eso, es necesario proveer herramientas desarrolladas técnicamente para la evaluación de su productividad y así evidencia aquellas brechas al tener con respecto a otras.

En particular, esta investigación se analizó en las avícolas del sector de Píllaro, si tienen una estructura organizacional, al conseguir la información se aclaró que las cinco avícolas no poseen ninguna estructura organizacional, y solo, la empresa Avícola Productora de Alimentos Santa Lucía Proalisan Cía. Ltda., tiene y está opera de acuerdo con su organigrama estructural y funcional.

Por lo tanto, la propuesta de Mintzberg es la más acertada en la estructura organizacional porque resulta efectiva desde la etapa de inicio y crecimiento de la empresa granja avícola “Carmita” del cantón Píllaro, el propietario es el centro de las actividades de creación, tanto del producto como del mercado y las actividades relacionadas con producir y vender. Pues, el empresario-administrativo tiende a tener un amplio alcance de control, de hecho, todos los empleados le reportan directamente.

Al no tener una estructura propia es difícil tener funciones. Las cinco avícolas de Píllaro identifican su estructura organizacional y competir en mercados donde se despliegan sus recursos y capacidades, con estrategias que les permita ser competitivos en vez de dirigirse hacia los mercados estructuralmente atractivos. Tanto las Mipymes avícolas integradas como los independientes formulan estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenible, y aunque el énfasis deban hacerlo en los aspectos internos de la microempresa no olvidar el entorno que los rodea y los cambios a nivel global.

El análisis realizado con la ficha de observación y la guía de entrevista, permitió las aproximaciones más precisas a la realidad del problema que es el objeto del estudio que se argumentó con sus matices y contradicciones, y admite una comprensión clara del mismo, y se generaliza dentro de un contexto tratado, es decir, se analiza la situación de las granjas avícolas existentes en el cantón de Píllaro con énfasis en la “Granja Avícola Carmita, existe una estructura simple que no permite la continuidad del negocio, una vez detallado sus características, se determinó ¿Qué elementos según en la estructura organizacional es el más adaptable y aplicable en la granja Carmita en el diseño de una estructura organizacional funcional como propuesta de mejora?

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Una organización efectiva logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. La estructura organizacional, es un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas, por lo que, se analizó en el capítulo 1 y 2, se trata del ápice estratégico formada por la Ciencia, Tecnología y Salud por la cúpula directiva de la empresa que toma decisiones de alto nivel, y cumple funciones de supervisión directa, formula estrategias y le relaciona con el entorno.

En cuanto a la línea media están los directivos que sirven de enlace y brazo ejecutor entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, porque transmiten información ya sea de manera vertical y horizontal (Jefes departamentales), que toman decisiones en cada uno de sus ámbitos particulares; mientras que en el núcleo de operaciones la fuerza de trabajo es básica en la empresa, y se compone de trabajadores encargados de las funciones principales de generar productos y/o servicios; otro de los elementos es la tecnoestructura que forma parte de la dirección de la empresa, pero no participa del circuito principal de producción, sino que brindan apoyo a la estructura toda, velan por los cambios necesarios en la organización, o propician la estabilidad y mantenimiento de la misma.

Finalmente, el staff de apoyo es el personal generalmente subcontratado que hace vida en la empresa y que brinda apoyo a la estructura toda, en labores concretas no especializadas, como limpieza, vigilancia, etc. Elementos que sea adaptable a las granjas avícolas, y aplicable en la granja avícola Carmita. De los resultados alcanzados en la ficha de observación y entrevista se demuestra que existe la necesidad de determinar elementos de estructura organizacional en la granja avícola "Carmita", a que ayude al empresario (propietario) en la selección y colocación del personal adecuado en los cargos correctos.

En el estudio efectuado, se analizó que la avícola no dispone de una descripción y delimitación por escrito de las funciones y responsabilidades que corresponden a

cada puesto dentro de la organización, esto se ha generado debido a que con el pasar de los años la gerencia se ha enfocado más en lo externo y ha dejado a un lado los aspectos internos de la granja avícola, y se toma como base la información y los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos investigativos, para el establecimiento de actividades de mejora, como:

1. El diseño de un organigrama estructural y funcional para el control de los procesos en la empresa.
2. La elaboración de un manual de funciones especifica las actividades, responsabilidades y competencias para cada colaborador en el puesto requerido.
3. La designación de los cargos específicos dentro de la empresa.
4. La propuesta de un sistema de recompensas para los trabajadores de la avícola Carmita, en el desempeño laboral de los mismos.

### **3.1. Elementos de la estructura organizacional de la propuesta**

Para el desarrollo de la mejora se describe cada uno de los elementos de organización fundamentados en el marco, a fin de cumplir los objetivos planteados de la propuesta. De acuerdo, a los capítulos anteriores se estudió la estructura organizacional: origen y definición, con sus componentes en la agroindustria, en estos epígrafes se menciona a si mismo las cinco partes y/o elementos de la estructura organizacional con las diferentes configuraciones organizacionales, la pauta fue saber, cuál organización estructural se adecua mejor al tipo de empresa que se tiene, para así asumir una empresa organizada, eficiente y productiva (Mintzberg, H, 2005).

Por eso, fue vital conocer el propósito de la organización y la analogía que tiene con el entorno, para así definir el modelo adecuado de las diferentes configuraciones de organizaciones.

### 3.2. Diseño de la estructura de las granjas avícolas

El diseño de una estructura organizacional responde a la capacidad de expectativas de un sistema (empresa) con el propósito de funcionar en perfecta sinergia, porque se intenta armonía entre todos los factores que entran en juego, si el gerente sabe manejar los aspectos claves, es uno de los pilares de una organización efectiva. Pues, la constante supervisión de los frutos o fracasos de la empresa permite esa mejora o reorientación en la dirección de la organización. También hay que tomar en cuenta el saberse sortearse ante situaciones desconocidas o de examinar minuciosamente los riesgos que valen o no la pena de asumir.

En particular para cumplir cada objetivo planteado anteriormente, en cuanto a elementos de la estructura organizacional para el trabajo en la granja avícola “Carmita”, se detallan los nuevos cargos, funciones y procesos que se plantean para la empresa avícola por no contar con cargos y funciones específicas para sus trabajadores, a continuación, se detalla:

#### 1. Cargos de la organización

Cuadro 3. Cargos de la organización

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>
	<b>CARGO</b>	<b>CÓDIGO</b>
1	GERENTE GENERAL	GG-01
2	CONTADOR	C-T-05
3	BODEGUEROS	B-D-07
4	INGENIERO	I-D-08


**Fuente:** Elaboración propia

El propósito de la organización estructural que se propone, está especialmente en servir de guía para el diseño de organizaciones que alcancen plantarse exitosamente el desafío de la eficacia y eficiencia al interior de una granja avícola, el avicultor organizado con discernimiento de elementos funcionales, consigue

buenos ingresos de su explotación, en pollos parrilleros como de gallinas ponedoras; por eso es sustancial que el negocio de una granja avícola sea rentable y logre costear los gastos, amortizar las inversiones y ganar mediante una buena administración del avicultor, solo así, se reduce los riesgos que muestran estos factores, y así la explotación se refleja más segura y rentable.

## 2. Manual de funciones

Cuadro 4. Manual de funciones para los colaboradores.

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.1</b>
<b>OBJETIVO DEL MANUAL</b>			
<p>El presente manual tiene como objeto establecer con claridad la información general que actualmente manejan, funciones específicas, responsabilidades y formación académica que requieren los respectivos cargos solo de 4 personas, dentro de la granja avícola “Carmita”.</p> <p>El manual se aplique en todas las áreas de las empresas avícolas, en este caso se indica todas las funciones de quienes conformarán la granja avícola “Carmita”</p>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente. <b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”	

Fuente: Elaboración propia

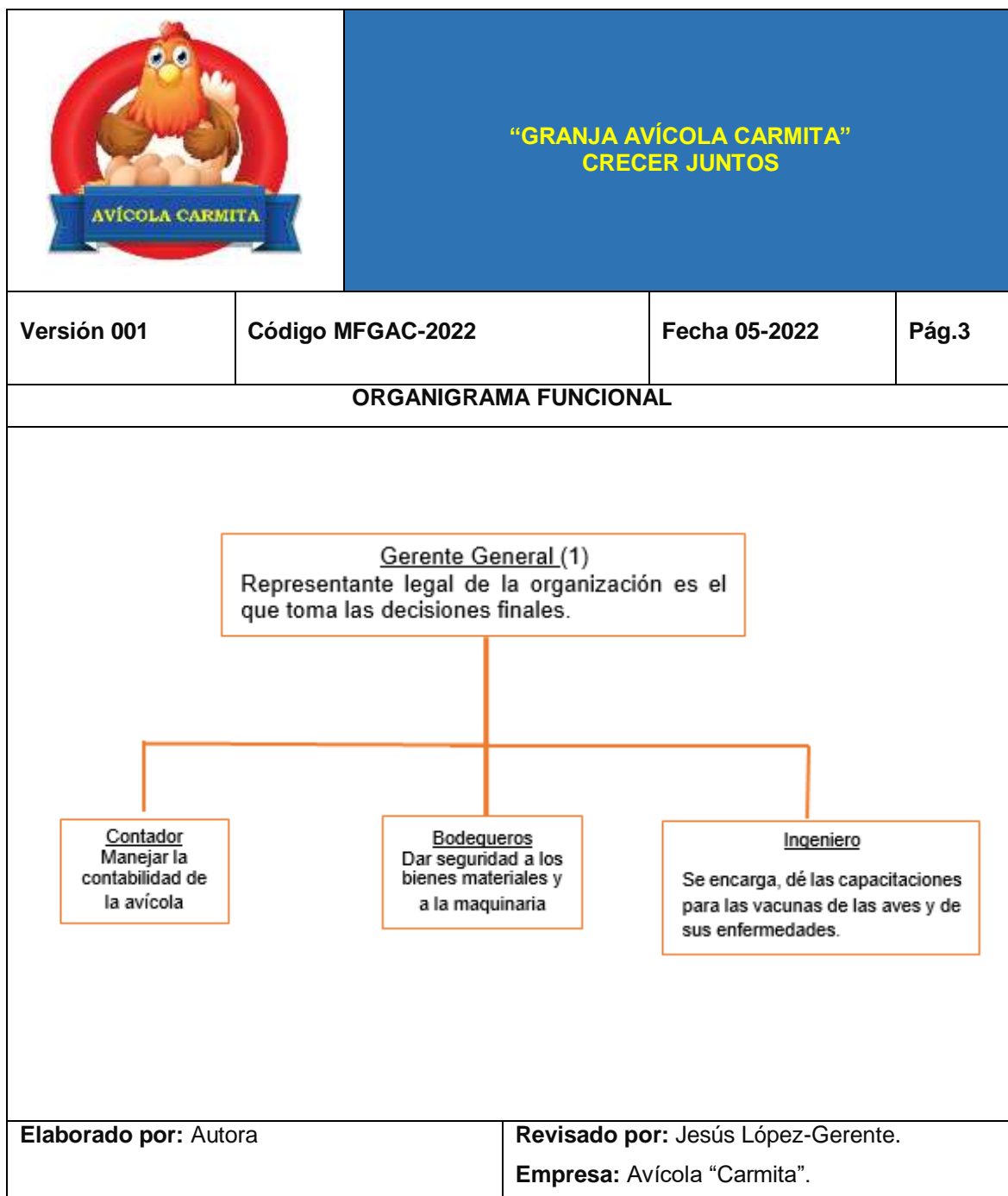
### 3. Organigrama estructural y funcional

Cuadro 5. Organigrama estructural.

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.2</b>
<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b>			
 <pre> graph TD     GG[Gerente General] --- C[Contadora]     GG --- B[Bodegueros]     GG --- I[Ingeniero]           </pre>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”	

Fuente: Elaboración propia


Cuadro 6. Organigrama funcional.



Fuente: Elaboración propia

### a. Manual de funciones gerente general


Cuadro 7. Manual de funciones gerente general.

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
<b>CREACION:</b> 10/05/2022		<b>REVISION:</b> 13/07/2022	<b>Pág.4</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>		GERENTE GENERAL	
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		GERENCIA	
<b>RELACIÓN DIRECTA:</b>		SECRETARIO/A BODEGUEROS/AS	
<b>Objetivo:</b> Ejecutar el proceso administrativo para una buena toma de decisiones			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se encarga de planificar, organizar, direccionar y controlar los procesos sobre: manejo de alimento, temperatura, agua, luz, mortalidad, reunión de pollos, vacunación, cortinas, bebederos, comederos y alimento.</li> <li>2. Realiza la fórmula que se necesita para darle de comer a las aves.</li> <li>3. Realiza directamente la compra de la materia prima: Maíz, carbonato, soya.</li> <li>4. Atiende a clientes y proveedores que visiten las avícola.</li> <li>5. Negocia con sus proveedores para realiza los pagos de acuerdo al monto de la compra.</li> <li>6. Les pasa un informe a los bodegueros con el cronograma de vacunas: 11 días, 15 días, 8, 10, 14 y 20 semanas para evitar enfermedades y pérdidas.</li> <li>7. Se encarga de la venta de las aves que ya están viejas a venderlas.</li> <li>8. Se encarga de ver cuanta materia prima tiene guardada en los silos.</li> <li>9. Verifica las cubetas que salen por día para proceder a su venta.</li> <li>10. Se encarga de llamarle al ingeniero si alguna ave se enferma.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”.	

**Fuente:** Elaboración propia

## b. Manual de funciones contador


Cuadro 8. Manual de funciones contador.

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
<b>CREACION:</b> 10/05/2022		<b>REVISION:</b> 13/07/2022	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>		CONTADOR	
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		ADMINISTRATIVO	
<b>RELACIÓN DIRECTA:</b>		GERENCIA BODEGUEROS	
<b>Objetivo:</b> Proporcionar información contable y financiera a gerencia en base a principios de contabilidad y las NIIF.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Declaraciones periódicas según corresponda el SRI.</li> <li>2. Elaboración de reportes para pago al IESS.</li> <li>3. Elaboración de roles de pago a empleados.</li> <li>4. Cálculo y pago de impuestos.</li> <li>5. Control en la facturación de compra de materia prima y ventas.</li> <li>6. Elaboración de ajustes contables.</li> <li>7. Manejo de retenciones del impuesto a la renta en IVA.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”.	

**Fuente:** Elaboración propia

### c. Manual de funciones bodeguero


Cuadro 9. Manual de funciones bodeguero.

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
<b>CREACIÓN:</b> 10/05/2022		<b>REVISIÓN:</b> 13/07/2022	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>		BODEGUERO	
<b>ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		CONTABILIDAD	
<b>RELACIÓN DIRECTA:</b>		GERENCIA	
<p><b>Objetivo:</b> Dar seguridad a los bienes materiales y a la maquinaria que disponen en bodega para dar uso diario en los procesos de producción, recepción, ingreso y almacenamiento de la mercadería en bodega.</p>			
<p><b>FUNCIONES</b></p>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener el galpón número 1 limpio, desinfectado jaulas y bebederos además verificar que la temperatura sea adecuada para recibir a las pollitas bebes.</li> <li>2. Tener el control de las gavetas y el número de pollitas que vengan en cada una al realizar el inventario.</li> <li>3. Se encarga de preparar los equipos y de reunir a los pollitos bebes para proceder a la vacunación.</li> <li>4. Mantener registros del número de las cubetas huevos salen de bodega.</li> <li>5. Distribuir la materia prima en los 8 galpones para el número de aves que haya en cada uno.</li> <li>6. Revisar las fechas de caducidad de los materiales que ingresan a bodega vacunas, desinfectantes.</li> <li>7. Llevar un archivo diario de la limpieza y recolección de los huevos o de las aves que mueran.</li> <li>8. Recibir la carga pesada maíz, soya, carbonato, vacunas, desinfectantes, cubetas, equipos.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”.	

Fuente: Elaboración propia

#### d. Manual de funciones Ingeniero

Cuadro 10.Funciones Ingeniero.


		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
<b>CREACIÓN:</b> 10/05/2022		<b>REVISIÓN:</b> 13/07/2022	<b>Pág.8</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>		INGENIERO	
<b>RELACIÓN DIRECTA:</b>		GERENCIA	
<b>Objetivo:</b> Dar la seguridad que las vacunas sean las correctas para las aves además, ser un respaldo para la avícola.			
<b>FUNCIONES</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayuda en las capacitaciones para el gerente y bodegueros para un mejor cuidado de las aves.</li> <li>2. Ayuda si existe alguna bacteria o enfermedad en las aves para controlar y que no se expanda al resto y no exista perdidas.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente. <b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”.	

Fuente: Elaboración propia

### 3. Procesos de producción

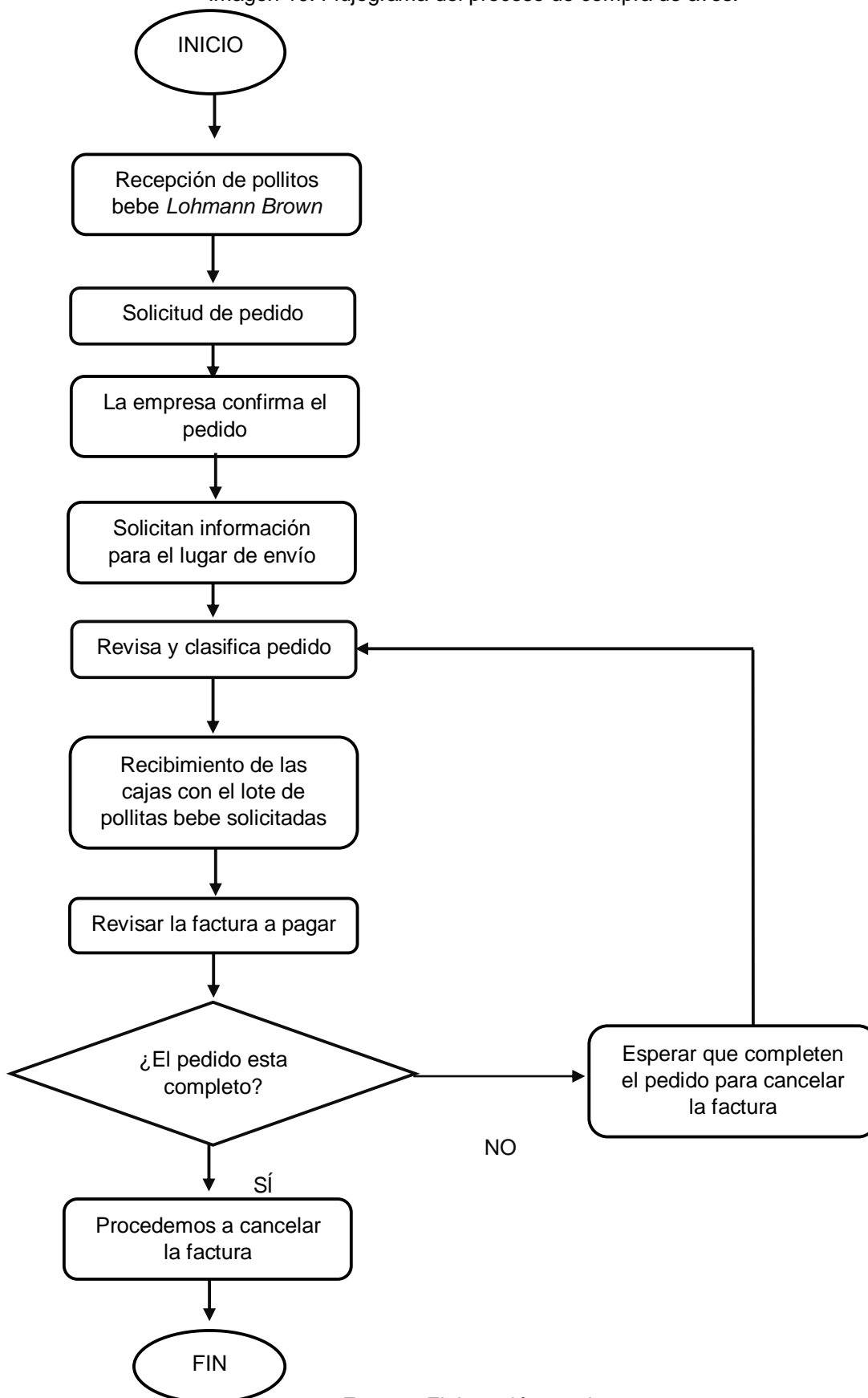
#### a) Proceso de compra de pollitos

Cuadro 11. Proceso de adquisición de pollitas bebe.

		<b>"GRANJA AVÍCOLA CARMITA"</b> <b>CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.11</b>
<b>1. Compra de pollitos bebe</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El propietario ve la necesidad de comprar un lote de aves para crianza conjuntamente con el responsable del departamento de administración.</li> <li>2. Se realiza el pedido a la empresa de Incubandina S.A., lotes de 10.000 pollitas bebe cada 6 meses de la línea alemana <i>Lohmann Brown Classic</i> que son excelentes productoras de huevo de color con alto nivel de postura.</li> <li>3. Confirman el pedido y solicitan datos para el lugar del envío en este caso en el cantón Píllaro.</li> <li>4. Recibimiento de las cajas y verificación de que estén correctas para posteriormente hacer la cancelación total, caso contrario esperar que completen el pedido para realizar el pago.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola "Carmita".	

Fuente: Elaboración propia


Imagen 10. Flujograma del proceso de compra de aves.



Fuente: Elaboración propia

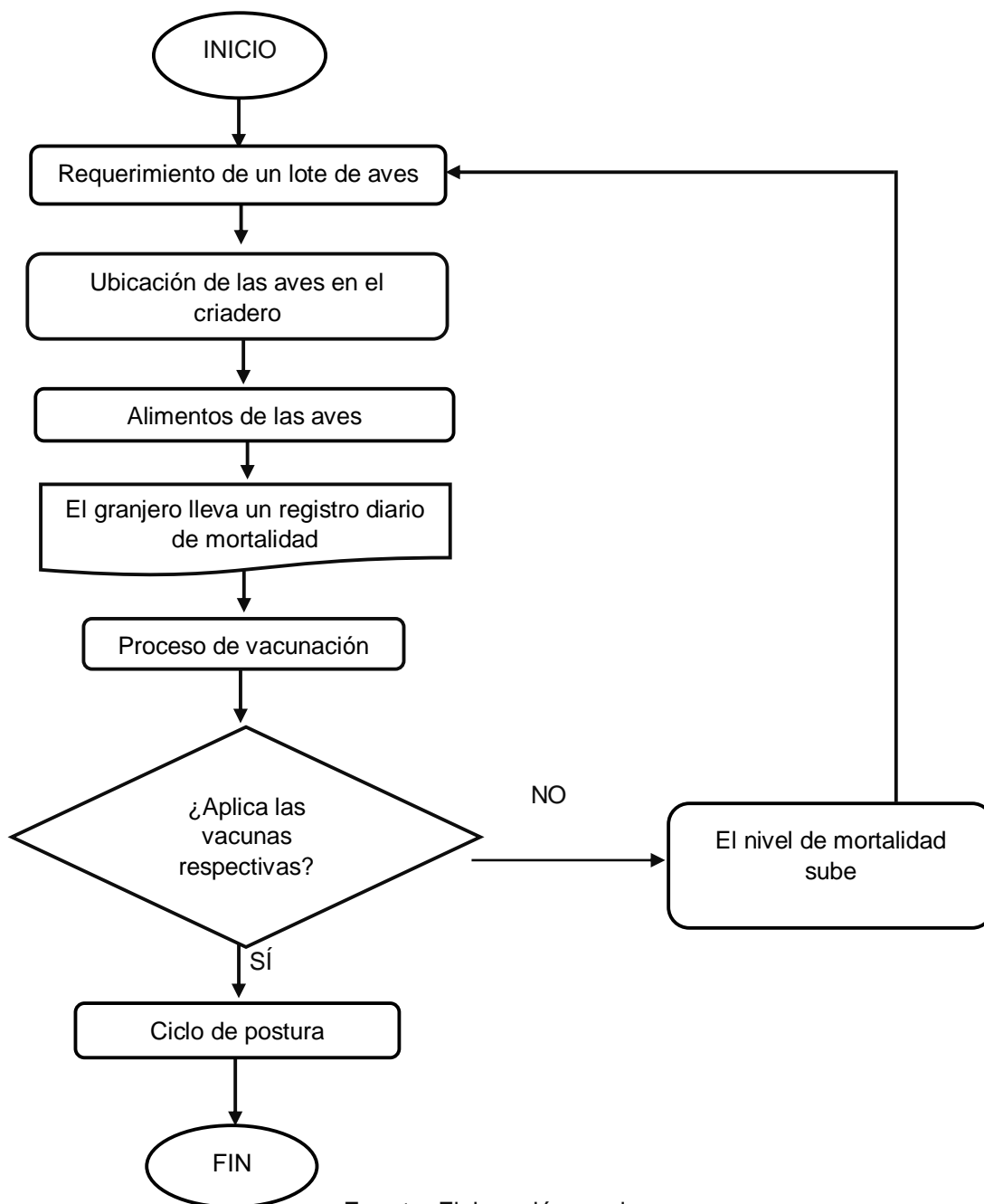
## b) Proceso de crianza de aves ponedoras

Cuadro 12. Crianza de aves ponedoras.

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.12</b>
<b>2. Crianza de aves ponedoras</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Previo a lo anterior los operarios de la granja avícola controlan el criadero y toman medidas de precaución y cuidado, para eso, los ambientes desinfectados y adecuados en unos tres días antes del ingreso de las pollitas bebe, el área destinada a tener una temperatura en 38°C con criadoras; desde el momento que inicia, el bodeguero que es el encargado lleva un registro de control de mortalidad diaria.</li> <li>2. Se alimenta a las aves con balanceado integrado con la principal materia prima que es la soya y el maíz dos veces al día en los comedores respectivamente, esto se lo hace en la mañana y en la tarde: además el agua controlarse diariamente porque es el líquido vital para la subsistencia de las aves, caso contrario el nivel de mortalidad subiría.</li> <li>3. El proceso de vacunación es muy importante para fortalecer el sistema reproductor de las aves, si, se omite este punto se provocaría una mortalidad total si, no saben tratarlo a tiempo.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente. <b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”.	

**Fuente:** Elaboración propia.


Imagen 11. Flujograma del proceso de crianza de aves ponedoras.



Fuente: Elaboración propia

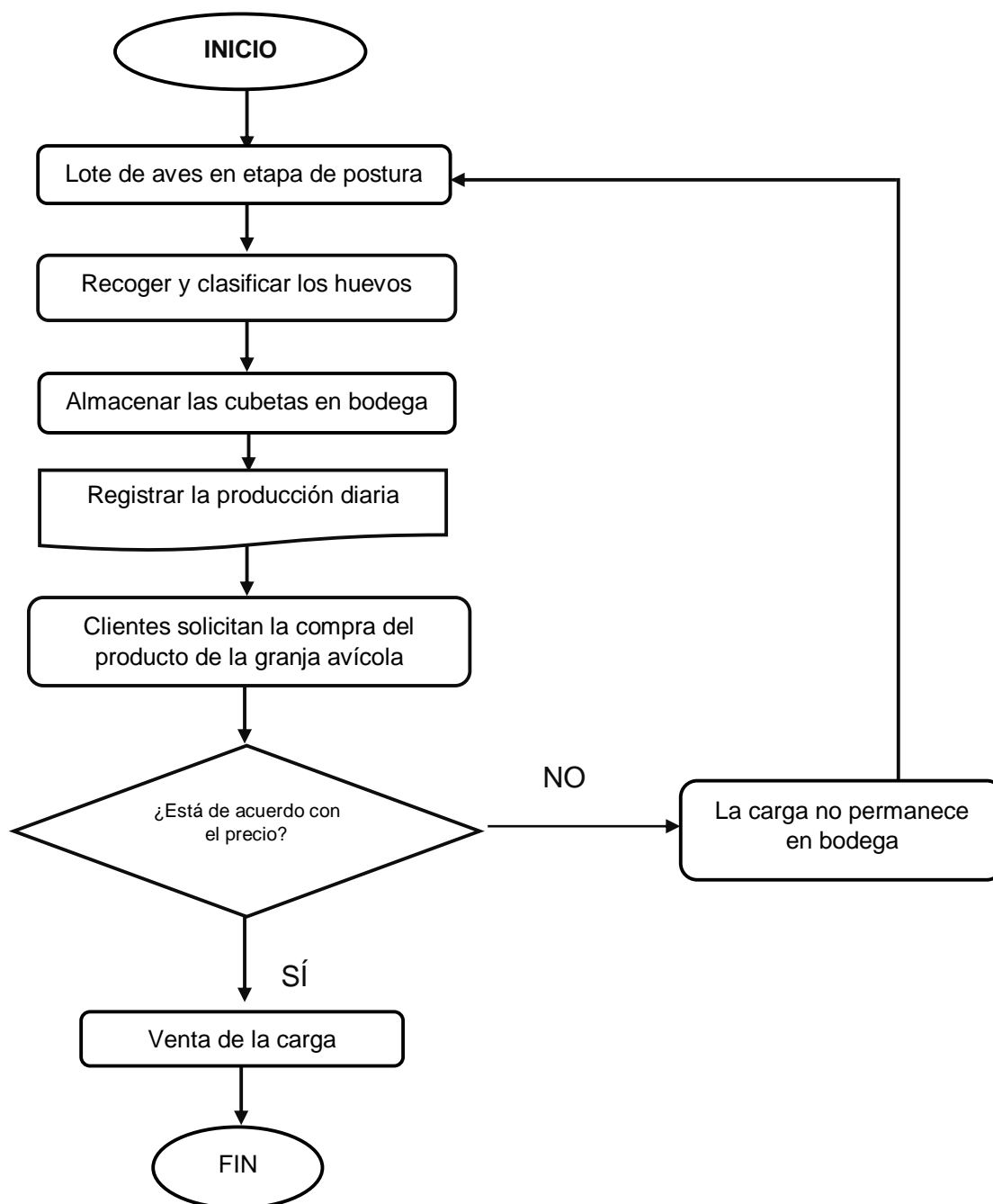
### c) Proceso de recolección y venta del producto

Cuadro 13. Proceso de recolección y venta del producto.

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
		<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>
<b>3. Recolección y venta del producto</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gerente, contadora y bodegueros encargados llevan un control del proceso de crianza de las aves y determina que a las 16 semanas las aves empezarán a producir huevos y el nivel de postura aumenta constantemente, se establece un adecuado cuidado de los alimentos y aplicación de las vitaminas necesarias para su desarrollo.</li> <li>2. Se procede a recoger los huevos y clasificar de acuerdo con el tamaño y ubicar en las cubetas.</li> <li>3. Posterior a ello se les lleva a bodega para ubicar por rumas de 20 cubetas cada una.</li> <li>4. La persona encargada lleva un registro de la producción diaria.</li> <li>5. La contadora informa acerca de las llamadas de los clientes interesados en el producto, si aceptan el precio de venta se cierra el negocio, caso contrario se mantiene la carga en bodega para la distribución por parte del gerente de la granja avícola.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente. <b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”.	

Fuente. Elaboración propia


Imagen 12. Flujograma del proceso de recolección y venta del producto.



Fuente: Elaboración propia

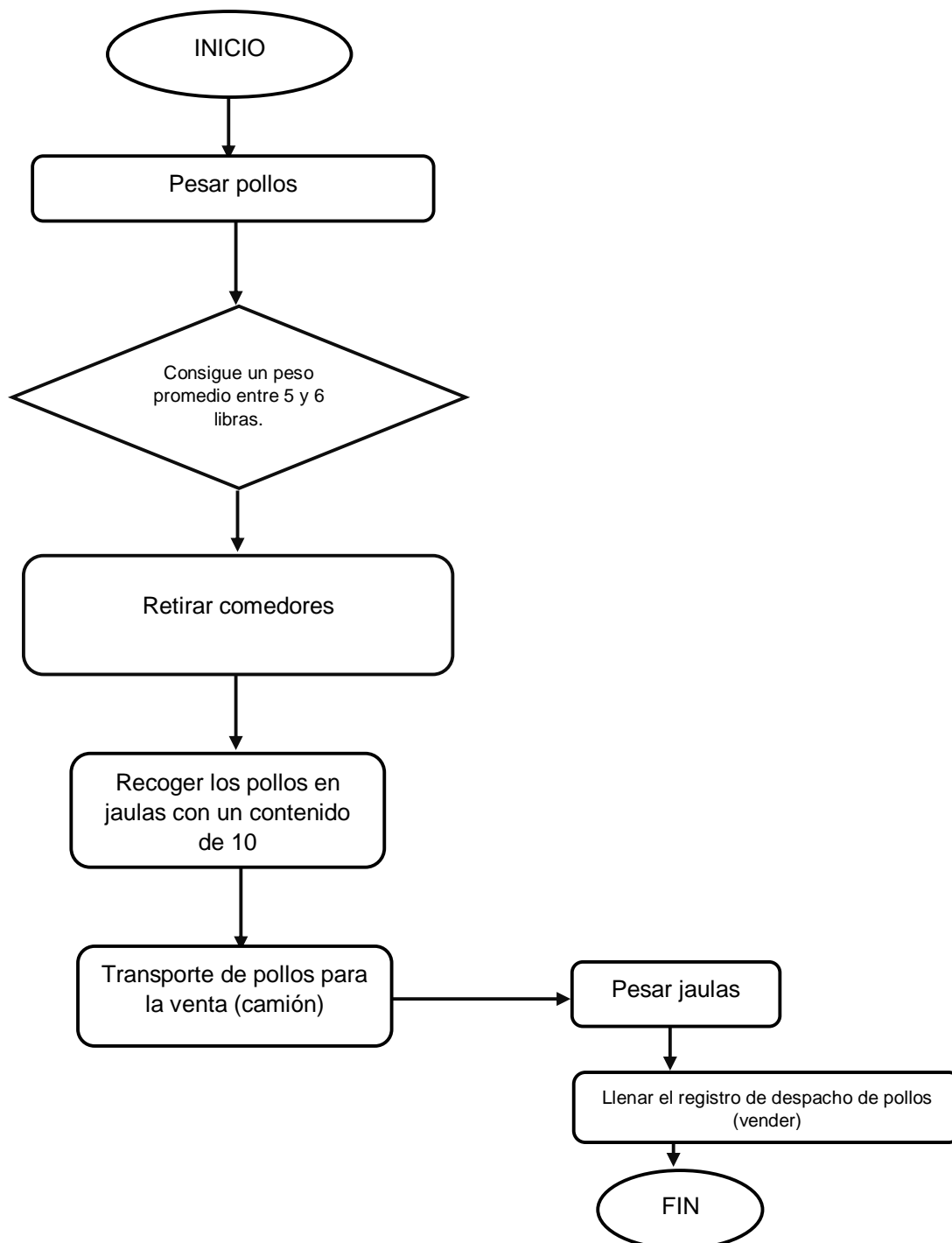
## d) Proceso de comercialización

Cuadro 14 . Proceso de comercialización.

		<b>"GRANJA AVÍCOLA CARMITA"</b> <b>CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.14</b>
<b>4. Comercialización</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso de comercialización parte de un control de peso, como se observa en la imagen 13.</li> <li>2. Se busca que las aves viejas alcancen pesos comprendidos entre 5 y 6 libras para ser vendidos.</li> <li>3. Si el resultado es positivo, se procede a enjaularlas, 10 aves por cada una de ellas para posteriormente transportarlas al lugar acordado con el cliente, donde son pesadas a través de balanzas electrónicas.</li> <li>4. Finalmente se determina el valor monetario que representan los pollos en pie a partir de la suma de peso y la disminución del peso de las jaulas.</li> <li>5. Las personas encargadas llevan un registro de comercialización.</li> <li>6. La contadora y bodegueros informan acerca de las llamadas de los clientes interesados en el producto, si aceptan el precio de venta se cierra el negocio, caso contrario se mantiene la carga en bodega para la distribución por parte del gerente de la granja avícola.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente. <b>Empresa:</b> Avícola "Carmita".	

Fuente. Elaboración propia


Imagen 13. Flujograma de comercialización.



Fuente: Elaboración propia

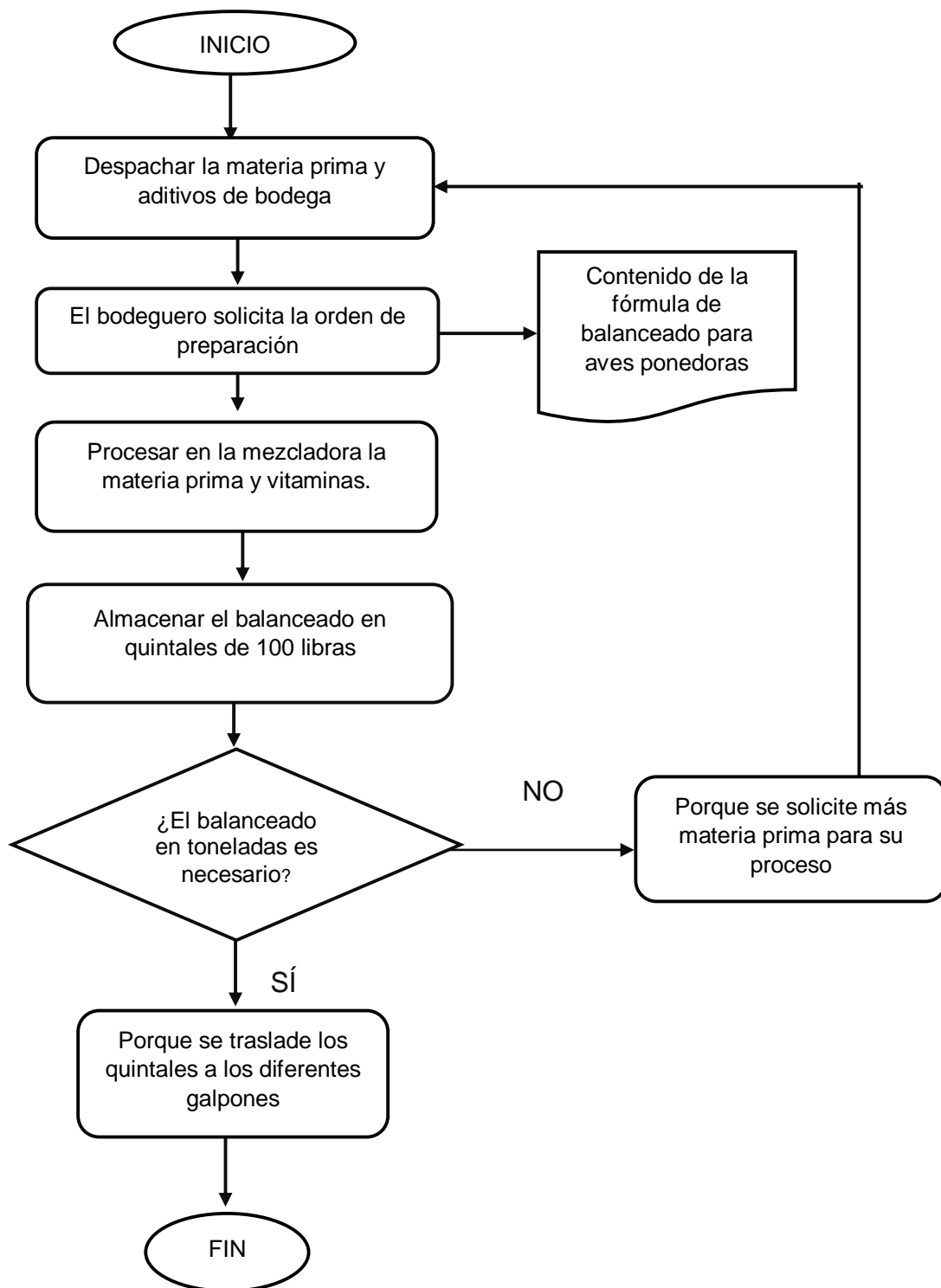
### e) Proceso de elaboración de balanceado para aves

Cuadro 15. Proceso de elaboración de balanceado.

		<b>“GRANJA AVÍCOLA CARMITA” CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.14</b>
<b>5. Proceso de elaboración de balanceado</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El gerente emite las nuevas órdenes de compra de acuerdo al inventario y verificar que materia prima le hace falta.</li> <li>2. El gerente y bodeguero supervisan el contenido de balanceados en cada galpón y en base a ello emite una orden para su preparación en la cantidad requerida.</li> <li>3. El gerente dispone de una fórmula para la preparación del alimento de aves ponedoras que consta de: maíz, soya, polvillo, carbonato de calcio, fosfato; aditivos y vitaminas (metionina, ácido, atrapador, aceite de palma, premix, lisina, colina, sal común), la cantidad depende del número de toneladas a procesar.</li> <li>4. Procesar en la mezcladora la materia prima principal: soya, maíz para posteriormente mezclar juntamente con las vitaminas y demás aditivos que se utilizan.</li> <li>5. Una vez que la actividad termina los bodegueros y gerente proceden a almacenar en quintales especializados para el contenido del balanceado, cada uno contener 100 libras.</li> <li>6. Solicitar al personal encargado para el traslado del balanceado en cada uno de los galpones.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola “Carmita”.	

Fuente: Elaboración propia


Imagen 14. Flujograma del proceso de elaboración de balanceado.



Fuente: Elaboración propia

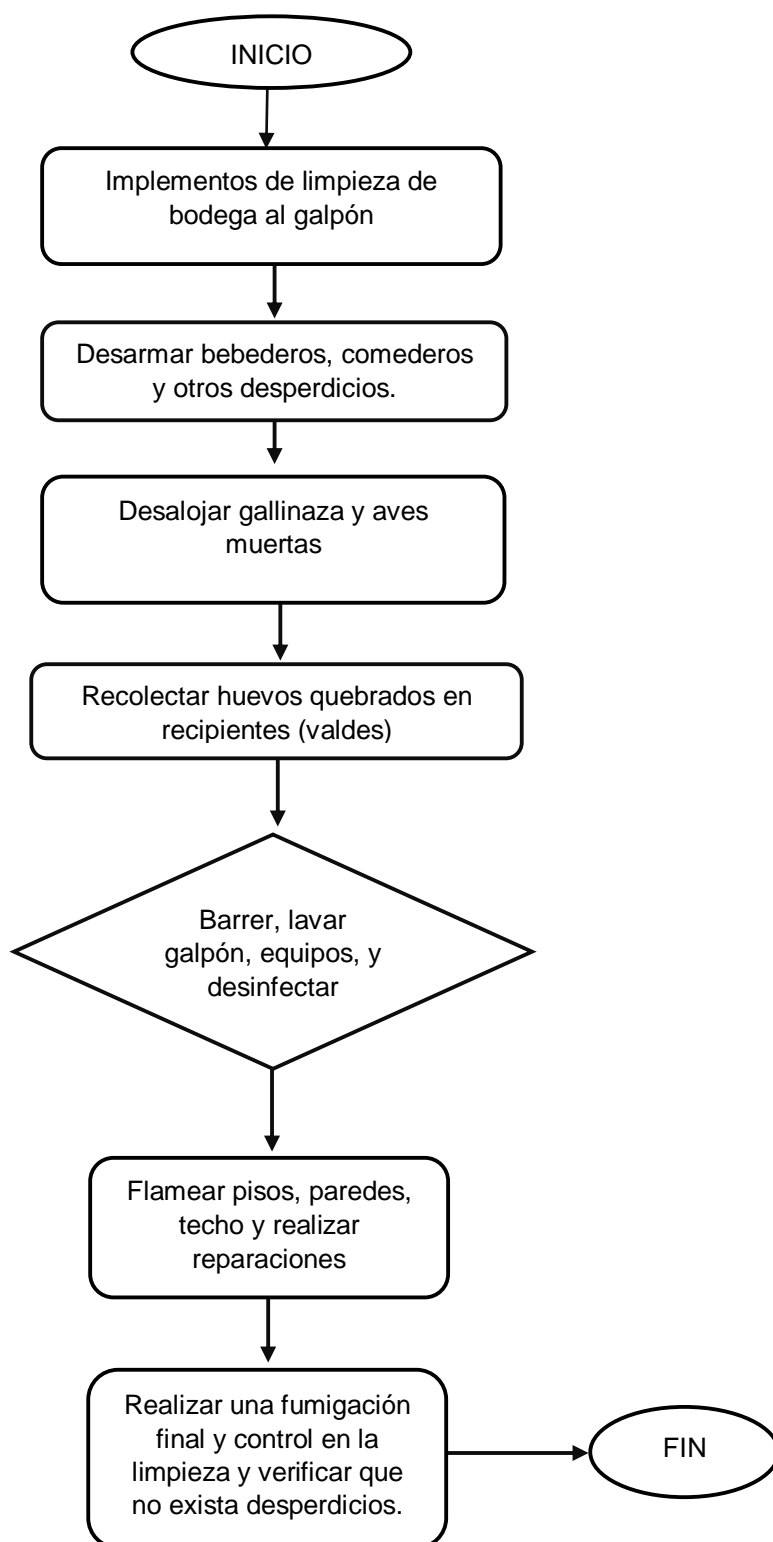
## f) Proceso de control de desperdicios generados en la avícola

Cuadro 16. Proceso de control de residuos generados.

		<b>"GRANJA AVÍCOLA CARMITA"</b> <b>CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.14</b>
<b>6. Proceso de control de desperdicios</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dentro de la descripción del proceso productivo identificación de residuos (desperdicios).</li> <li>2. El bodeguero encargado supervisa el contenido de la materia prima llegada en cada galpón y en base a ello emite una orden para evitar contaminación.</li> <li>3. Control del manejo adecuado para no generar daños al medio ambiente.</li> <li>4. Evitar que los cuatro trabajadores de acuerdo con la organización estructural propuesta se expongan a riesgo Biológico y a los vecinos que habitan en las aproximaciones de las granjas por la generación de vectores y olores ofensivos.</li> <li>5. Una vez que el proceso termina el gerente que es el administrador, y bodegueros procede a identificar y seleccionar los desperdicios para procesar.</li> <li>6. Solicitar al personal encargado para el traslado de la recepción de residuos en cada uno de los galpones.</li> </ol>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola "Carmita".	

Fuente: Elaboración propia


Imagen 15. Flujograma del proceso de control de desperdicios.



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Plan de producción


Cuadro 17. Plan de producción.

		<b>"GRANJA AVÍCOLA CARMITA"</b> <b>CRECER JUNTOS</b>			
<b>Nombre de estrategia:</b>		<b>Plan de producción</b>			<b>Pág.15</b>
<b>Objetivo:</b>		Maximizar la cadena de producción optimiza recursos establecidos de acuerdo con la estructura organizacional y funcional			
<b>Area:</b>		Departamento de producción			
<b>Responsable:</b>		Gerente-Contadora- Bodegueros			
<b>Fecha Inicial:</b>	01/08/22	<b>Indefinido</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Todo el tiempo</b>	
<b>Fecha final:</b>	05/10/27	Permanente	Trimestralmente	Mensual	
Nº	Actividades	Recursos			
		Humanos	Tecnológicos	Materiales	Total
1	Fijar un presupuesto estimado para compras de lotes de pollitos bebe.	\$100,00	----- -	\$500,00	\$600,00
2	Proceso de compra de pollitos bebe.	\$50,00	\$100,00	\$150,00	\$300,00
3	Fijar un listado de productos (materia prima e insumos necesarios)	\$50,00	\$20,00	\$280,00	\$350,00
4	Proceso de vacunación	\$100,00	----- --	\$160,00	\$260,00
5	Control de la mortalidad de las aves	\$100,00	\$150,00	\$100,00	\$350,00
6	Cuidado de la alimentación de las aves	\$350,00	----- -	-----	\$350,00
7	Proceso de recolección y venta del producto	\$75,00	----- --	-----	\$75,00
8	Elaboración del balanceado	\$200,00	----- --	----- -	\$200,00
9	Limpieza constante en las instalaciones	\$200,00	----- --	\$150,00	\$350,00
10	Ejecutar el plan de acuerdo con la estructura organizacional	\$80,00	----- -	----- -	\$80,00
		\$1.305,00	\$270,00	\$1.340,00	
<b>SUB TOTAL:</b>					<b>\$2.915,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5. Dirección administrativa


Cuadro 18. Elementos de la dirección administrativo.

		<b>"GRANJA AVÍCOLA CARMITA"</b> <b>CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.16</b>
<b>Dirección en el proceso administrativo</b>			
<p>La aplicación de este proceso administrativo ayuda a operar una correcta ejecución de lo planificado, lleva a los colaboradores a conseguir buenos resultados a través de un liderazgo estricto por parte del gerente de la granja agrícola, con el aporte de la función de línea intermedia para alcanzar el núcleo de operaciones, así, también existir siempre la participación del personal para ejecutar de mejor manera la comunicación entre los cuatro miembros como se manejan actualmente en la granja avícola, solo así, se genera un mejor trabajo en equipo y con un excelente clima laboral.</p>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola "Carmita".	

Fuente: Elaboración propia

## 6. Control y evaluación de la granja avícola


Cuadro 19. Control empresarial en la granja avícola.

		<b>"GRANJA AVÍCOLA CARMITA"</b> <b>CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.17</b>
<b>Proceso de control empresarial</b>			
<p>Previa a la dirección empresarial se procede a determinar la forma como controlar las actividades internas, esta acción le permite al gerente inspeccionar que todo el proceso administrativo se desarrolle adecuadamente para el buen cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización de tal manera que se optimice el proceso continuo.</p> <p>Seguidamente, se mencionan las actividades que ayudarán a manejar un adecuado control en la granja avícola Carmita:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observación y verificación si las actividades se cumplen en base a las políticas y objetivos establecidos en el contexto propuesto.</li> <li>2. Evaluación del desempeño para mejorar la eficiencia del personal.</li> <li>3. Verificación de las condiciones cumplidas en base a documentación realizada por la organización.</li> </ol> <p>Es recomendable se lleve el control de las actividades que se realizarán como parte del direccionamiento estratégico a través de una evaluación de desempeño aplica los indicadores de gestión cada seis meses por lo mínimo para determinar una mejor evolución empresarial, los indicadores son los siguientes:</p>			
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola "Carmita".	

Fuente: Elaboración propia

## Evaluación de la gestión para la granja avícola

Cuadro 20. Evaluación de la gestión en la granja avícola (1).

		<b>"GRANJA AVÍCOLA CARMITA"</b> <b>CRECER JUNTOS</b>	
<b>Versión 001</b>	<b>Código MFGAC-2022</b>	<b>Fecha 05-2022</b>	<b>Pág.21</b>
<b>Evaluación de la gestión estratégica (1)</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Valoración</b>		<b>Observación</b>
	<b>Se cumple</b>	<b>No se cumple</b>	
El diseño y presentación del manual de funciones para el cumplimiento de la estructura organizacional.	✓		Al 100%.
Presentación de la distribución de cargos de la avícola para cuatro personas.	✓		Se encuentra en un 55% al momento porque se encuentran en proceso de selección para los nuevos colaboradores y completar la distribución presentada.
Aprovechan la liquidez para almacenar materia prima e insumos en tiempo de crisis.	✓		Liquidez para almacenar materia prima e insumos en tiempo de crisis, en un 65%.
Utilizan el transporte propio para la adquisición de insumos avícolas a menor precio.	✓		Transporte propio para la adquisición de insumos avícolas a menor precio, en un 80%.
Impulsan la automatización en el área de producción	✓		Impulsan la automatización en el área de producción, en un 60%
<b>Elaborado por:</b> Autora		<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
		<b>Empresa:</b> Avícola "Carmita".	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Evaluación de la gestión en la granja avícola (2).

Estrategias		Valoración		Observación
		Se cumple	No se cumple	
Los acuerdos de compra con los proveedores directos de materia prima.		✓		Acuerdos de compra de materia prima con proveedores directos, en un 58%.
Gerente y bodegueros realizan visitas a los supermercados, tiendas y pequeños distribuidores para la venta del producto.		✓		Visitas a supermercados, tiendas y pequeños distribuidores, en un 55% la mayoría se acerca directamente a la avícola
No existe un sistema contable para mejoramiento de sus operaciones.			X	No se cumple por falta de presupuesto, según versión de cada propietario, en un 40%.
<b>Elaborado por:</b> Autora			<b>Revisado por:</b> Jesús López-Gerente.	
			<b>Empresa:</b> Avícola "Carmita".	

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La conceptualización teórica y metodológica de la importancia de la estructura organizacional en microempresas se realizó mediante el análisis de documentos como: artículos científicos, revistas indexadas, libros, y más documentos bibliográficos, de autores, como: Brume (2019); Daft (2010); Durham (1984); Guizar (2008); Barajas (2020); Mena y Méndez (2019); Montealegre *et al.* (2017); Minsaly Pérez (2017); Mintzberg (2005); Parra y Liz (2009); Cervantes, *et al.* (2021); entre otros. En los cuales se manifestó que la estructura organizacional es eficiente porque genera beneficios sustanciales en una avícola.
- El análisis de la situación de las granjas avícolas en el cantón Píllaro, con énfasis en la granja avícola Carmita, permitió conocer la situación organizacional mediante una ficha de observación y una entrevista. Se deduce que la situación actual de las cinco empresas es crítica, porque golpea a una estructura productiva y empresarial con debilidades acumuladas por décadas entre ellas, así, como también la existencia de gran heterogeneidad entre los sectores y entre las granjas avícolas, y las similitudes existentes internas y externas, en la Granja Avícola Doblase S.A.S.; Granja Avícola Pollos El Placer; Avícola Anahí-Andrea Espín; Avícola Naranjo Morales Roberto Andrés, y Granja Avícola Carmita.
- La determinación de los elementos de una estructura organizacional aplicable y adaptable en la granja Carmita permitió estudiar la adaptación de la organización en función de las necesidades y dan pautas para afianzar la normalización mencionan que cada empresa, institución o entidad tienen su propia identidad, para tener éxito en el diseño se radica en la comprensión de sus elementos y necesidades como partes de un todo que se influyen mutuamente en el diseño de una estructura organizacional innovadora de mejora a nivel interno y externo (Galbraith, 2021), a la vez, seguido de un manual de funciones ayuda a cumplir las funciones, flujogramas de procesos (actividades) para la gestión administrativa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al propietario de la granja avícola “Carmita”, que en la empresa implemente más áreas con una estructura organizacional coherente a sus necesidades, y diseñada, desarrollada en un proyecto de investigación (Brume, M, 2019), con el propósito de mejorar el desempeño laboral de toda avícola, y conseguir una mejor organización y desarrollo, a la vez se ejecute controles al personal, por parte de los jefes departamentales, revisa que efectúen las tareas y responsabilidades detalladas en su cargo, de manera que se justifique la utilidad de sus funciones esbozadas en el proyecto.
  
- Se recomienda tomar en cuenta los informes y notas de los trabajadores, al momento de efectuar el proceso de toma de decisiones, considera que ellos poseen opiniones más apropiadas acerca de las necesidades y sugerencias de los clientes de la granja avícola “Carmita”.
  
- Con la preparación de la organización estructural los trabajadores sabrán cuáles son sus funciones específicas dentro de su puesto de trabajo, a más de las encargos que genera cada obligación y las competencias o habilidades en cumplir las actividades delegadas a cada colaborador, y se recomienda realizar reuniones semanales para conversar con los empleados y saber cuáles son sus necesidades, y de qué manera cumplen con su trabajo, y si las acciones efectuadas por el administrativo son de apoyo para los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). *Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho*. Revista Visión del Futuro, Vol. 22 (No.1), pp.6-7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959311001/357959311001.pdf>

Barajas, A. (2020). *Industria Avícola*. Obtenido de <https://www.industriaavicola.net/blog/avicultura-ecuatoriana-de-los-datos-a-las-estadisticas/>

Bettyze. (2012). *Enfoque Clásico*. Obtenido de Club Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Espa%C3%B1ol/EnfoqueCl%C3%A1sico/390925.html>

Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla, Colombia: Institución Universitaria ITSA (978-958-52221). Obtenido de <http://www.itsa.edu.com>

Casanueva, R., & Rodríguez, C. (2019). *La calidad de las condiciones de trabajo y su relación con la educación, género, región y exposición a la globalización en México*. Revista Región y Sociedad, 12(45), pp.15-20. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v21n45/v21n45a1.pdf>

Castillo, S. (2011). *Resultados analíticos de una auditoría de bioseguridad y producción en naves de Broilers*. Revista selecciones Avícolas, pp.23-27. Obtenido de <https://seleccionesavicolas.com/pdf-files/2012/1/6462-resultados-analiticos-de-una-auditoria-de-bioseguridad-y-produccion-en-naves-de-broilers.pdf>.

Cervantes, J., Vargas, J., & Vásquez, G. (2021). *Relación de la Cultura Organizacional entre México y Estados Unidos*. Revista Centroamericana de Administración Pública, Vol.2(No.74), pp.130–145. Obtenido de <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/103>

Clements, M. (2020). *Empresas líderes de pollo y huevo del mundo en 2020*. Obtenido de Industria Avícola: <https://www.industria-avicola.net/empresas-lideres/empresas-lideres-de-pollo-y-huevo-del-mundo-en-2020/>

Cogollo, J. (2022). *Fundamentos de administración*. Obtenido de Blog confines académicos brinda información en la administración: <https://fundadminis2022.blogspot.com/2022/04/fundamentos-de-administracion-de-la.html>

Colegio de Ingenieros en Gestión Empresarial Veracruz. (2020). *Importancia del diseño de la estructura organizacional*. Obtenido de COIGEV: <https://coigev.org/2020/05/01/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional/>

Daft, R. (2010). Teoría y diseño organizacional. *CEngage Learning*. Obtenido de <file:///C:/Users/cchicaiza/Desktop/Accesos/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO/T%20Graciela/Papers/Ep%C3%ADgrafe%201%20Cap%201/Teor%C3%A1Da-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.-Richard-Daft.pdf>

Dirección de Educación Agraria. (2017). *manual de Avicultura*. Quito: Manual de Avicultura 2do. año ciclo básico.

Documento. (2020). *Éstructura Organizacional*. Obtenido de Documentos de búsqueda:[https://documentop.com/tema-ii-la-estructura-or-ganizacional-introduccion-\\_5a054bea1723ddcc1744c426.html](https://documentop.com/tema-ii-la-estructura-or-ganizacional-introduccion-_5a054bea1723ddcc1744c426.html)

Durham, E. (1984). Cultura e ideología. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), pp.1-20. Obtenido de [https://www.academia.edu/LA\\_CULTUROCRACIA-\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_MEXICO](https://www.academia.edu/LA_CULTUROCRACIA-_ORGANIZACIONAL_EN_MEXICO)

El Sitio Avícola. (2021). *Planear expandir las instalaciones de procesamiento*. Recuperado de <https://www.elsitioavicola.com/poultrynews/33629/jbs-planea-actualizar-expandir-las-instalaciones-de-procesamiento/>

Española, R. A. (2006). Diccionario esencial de la lengua española. Obtenido de RAE:<https://www.rae.es/desen/organizaci%C3%B3n>

FAO. (2022). *Mercados y Comercio*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:<https://www.fao.org/poultry-production-products/socio-economico-aspects/markets-trade/es/>

Fayol, H. (2012). *Teoría de Admisitración Clásica*. MéxicoD.F. doi:<http://www.fnca en linea.unam.mx/2006/1130/docs/undad4>

Freire, J., & Samaniego, C. (2020). *Diseño de un Modelo de gestión Administrativo para la Granja Avícola Pamelita de la parroquia Cotaló cantón Pelileo, provi*

*ncia de Tungurahua*. Tesis Ingeniería en Finanzas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba-Ecuador. Recuperado el 8 de junio de 2022, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14409/1/22T0583.pdf>

Galbraith. (2021). *Respuesta Rápida: El Empresario Como Tecnoestructura De Galbraith*. Obtenido de Blog de emprendimiento y negocios: <https://www.premioyocreo.com/consejosparaemprendedores/respuesta-rapida-el-empresario-como-tecnoestructura-de-galbraith.html>

Granja Avícola "El Sitio". (2021). *El sitio avícola*. Recuperado de <https://www.elsitioavicola.com/poultrynews/33629/jbs-pla-nea-actualizar-expandir-las-instalaciones-de-procesamiento/>

Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional - Principios y Aplicaciones* (4ª Ed.). México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Obtenido de <http://librosysolucionarios.net>

Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque latinoamericano* (Primera ed.). México D.F., México: Pearson Educación. Recuperado de [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/3\\_desarrollo-organizacional.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/3_desarrollo-organizacional.pdf)

Hinojosa, F., & Meza, M. (2017). *Implementación de las normas de bioseguridad y buenas practicas avícolas en el proyecto avícola de la universidad Francisco*

de Paula Santander Ocaña. Título de Zootecnista, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente, Ocaña. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co/xmlui/handle/12345679/2592>

Industria Avícola. (2020). *Empresas líderes de pollo y huevo del mundo en 2020*. Obtenido de Sergey Nivens | Shutterstock.com, Natykach Natalia.hutterstock.com):<https://www.industriaavicola.net/empresas-lideres/empresas-lideres-de-pollo-y-huevo-del-mundo-en-2020/>

INEC, SPAC. (2019). *Sector Avícola Ecuador*. Obtenido de Panorama general. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wpcontent/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>

Ionos. (2021). *La estructura organizativa: componente esencial de la empresa*. Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/>

Jeb, S. (2016). *Introducción-Estructura organizacional*. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/introduccion-estructura-organizacional/3575721.html>

Kootz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México D. F.: Editorial Mc Graw-Hill.

La Hora. (11 de Septiembre de 2022). Gallinas mueren por el frío en Tungurahua.

*El sector Avícola*, págs. pp.1-12. Recuperado el 28 de septiembre de 2022, de <https://www.lahora.com.ec/tungurahua/gallinas-mueren-frio-tungurahua/>

Labrada, J. (2016). *Avicultura*. Recuperado de Manejo de Pollo Broiler: <https://es.slideshare.net/jalachi/avicultura-1>

López, D., Arias, L., & Rave, S. (2016). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Revista Ciencia et Techica*, 12(31), pp.4-6.

López, F. (2020). El pollo nuestro de cada día: los impactos de la industria de la carne en el Ecuador. Plan V. Quito.

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 0 (46), pp.3-5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/646643002/html/>

Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista Pensamiento & Gestión*(No.46), pp.11-47. doi:DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Minsal,Pérez .(2017).Organización funcional, matricial En busca de una estructura adecuada para la organización. *ECIMED*, 16(4), pp.3-8. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.

Recuperado el 16 de abril de 2022, de <https://books.google.com.co/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Montealegre, J., Delgado, C., & Cubillos, C. (2017). Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *Pensamiento y Gestión* (42), pp.3-6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64652584003/html/>

Montealegre, J; Delgado, A; Cubillos, C. (2017). *Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima*. Revista Pensamiento y Gestión (No.42), pp.3-6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64652584003/html/>

Mubamba, C., Ramsay, G., Dautu, G., & Gummow, B. (2018). *Is syndromic data from rural poultry farmers a viable poultry disease reporting tool and means of identifying likely farmer responses to poultry disease incursion?* New York: Preventive Veterinary. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.prevetmed.2018.03.002>.

Murillo, G., García, M., & González, C. (11 de julio de 2019). *Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento una caracterización desde los centros de excelencia*. Fundación Universitaria Católica del Norte, Vol.1(No.58), pp.19-40. doi:DOI:<https://doi.org/10.35575/rvu-cn.n58a7>

Orellana, I. (2015). *El gremio avícola nacional sus acciones, incidencias de las mismas y la necesidad del fortalecimiento gremial*. Quito: CONAVE.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). Producción y productos avícolas. Obtenido de Mercados y comercio: <https://www.fao.org/poultry-production-products/socio-economic-aspects/markets-trade/es/>

Padilla, T. (2019). *Intervenciones Tecnoestructurales*: <https://idoc.pub/documents/intervenciones-tecnoestructuralesod4pz6333rnp>

Parra, C., & Liz, A. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Revista Gestión y Sociedad, Vol. 2 (No.1), pp.97-108. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Pons, C., & Raya, A. (2020). *El mundo cambia y las empresas deben cambiar con él*. Lidera y Gestiona el Cambio, 50-62. Recuperado el 31 de mayo de 2022, de <http://andresraya.com/el-mundo-cambia-y-las-empresas-deben-cambiar-con-el/>

Quiroa, M. (2020). *Estructura organizacional*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estructuraorganizacional.html#:~:text=Tambi%C3%A9n%20se%20establece%20el%20modo,administrativos%20y%20su%20estructura%20organizacional.>

Rebollo, A. (2021). *Departamentalización Descripción Ventajas Desventajas*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/487558345/La-departamentalizacion-se-refiere-a-la-estructura-formal-de-la-organizacion-compuesta-de-varios-departamentos-y-puestos-administrativos-y-a-susrelac>

Rodríguez, B., & Barahona, R. (2022). Habitantes en la región Sur-oeste del país se quejan del precio y la escasez de la carne de pollo. *Diario Linstin*, págs. pp.1-12. Recuperado de <https://listin-diario.com/la-republica/2022/05/31/723738/-habitantes-en-la-region-suroeste-del-pais-se-quejan-del-precio-y-la-escasez-de-la-carne-de-pollo>

Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). *Sector Avícola del Ecuador*. Obtenido de Observatorio Económico y Social de Tungurahua "Contribuyendo al desarrollo local y provincial":<https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>

Sánchez, M., & Montero, M. (2020). *Determinación de los niveles de bioseguridad en granjas avícolas de aves de postura de la parroquia de Cotaló del cantón Pelileo*. Universidad Técnica de Ambato. Cevallos:Facultad de ciencias Agropecuaria. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/29433/1/Tesis%20153%20Medicina%20-Veterinaria%20y%20Zootecnia%20-CD%20625.pdf>

Soria, A. (2020). *Dialéctica entre poder e institución en el análisis de Max Weber*.

México D.F.: Academia de Ciencias Administrativas.

Terry, F. (1994). *Principios de administración*. México D.F.:Compañía editorial Continental S.A.,.

Vásquez, C. (2020).*Estructura organizacional, tipos de estructura y organigramas*.

(I.T.Orizaba,Editor). Recuperado de Gestipolis:<https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Webscolar. (2020).*Estructura Organizacional*.Obtenido de webscolar.com: [https://](https://www.webscolar.com/estructura-organizacional)

[www.webscolar.com/estructura-organizacional](https://www.webscolar.com/estructura-organizacional)

Zambrano, C. (2022). *Planeamiento, Producto, CityCars*. Recuperado de [https://w](https://www.coursehero.com/file/72941285/departamentalizacion-por-productos-1docx/)

[ww.coursehero.com/file/72941285/departamentalizacion-por-productos-1docx/](https://www.coursehero.com/file/72941285/departamentalizacion-por-productos-1docx/)

## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis cualitativo de la información interna “Granja Avícola Carmita”

Documento	Fecha de aprobación	Contenido	Observación
Certificación de PRONACA	Marzo 2021	Documento que certifica que es Integrado Criador Tipo A de la zona.	El Tipo del Integrado criador en la actualidad de 12.000 aves, más 2.000 pollos pequeños recién en crianza.
Permiso de funcionamiento de la Avícola	Julio 1997	Agro Calidad y el MAGAP, otorgan el permiso por dos años de funcionamiento de la Granja Avícola	Agro calidad en atribución a la ley de Sanidad Animal y a la legislación secundaria del MAGAP otorgan el documento que autoriza la explotación.
Certificado del Cuerpo de Bomberos	Julio 2021	Tasa anual por normas de seguridad según art.35 ley defensa contra incendios.	El presente documento tiene vigencia por doce meses.
Registro único de contribuyentes otorgado por el SRI.	Enero 2019	RUC actualizado de la empresa	Cada año la empresa Actualizada su actividad económica.
Certificado de tipo de suelo otorgado por GAD de Ambato.	Febrero 2018	El GAD de Ambato mediante La Dirección de Planificación y Proyectos otorga la presente certificación.	La Dirección de Planificación y Proyectos recomienda con carácter obligatorio la implementación de una planta de aguas servidas y encuadrarse a todos los requerimientos y regulaciones del área de la salud, medio ambiente.
Certificados otorgados por el Ministerio del Ambiente.	Agosto 2018	La empresa presenta al MA la Ficha Ambiental y Plan de Manejo Ambiental.	La empresa se encuentra en el proceso de regulación ambiental.
Certificado de cumplimiento de obligaciones con el IESS	Marzo 2019	El contenido de este certificado se valide e ingrese al portal web.	No registra obligaciones patronales en mora.

Anexo 2. Ventajas y desventajas de los tipos de estructuras organizacionales (Kootz & Weihrich, 2004).

Ventajas	Desventajas
<b>DEPARTAMENTAL</b>	
<b>Departamentalización por función empresarial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es reflejo lógico de funciones.</li> <li>▪ Se mantiene la autoridad y prestigio de las funciones principales.</li> <li>▪ Se sigue el principio de la especialización ocupacional.</li> <li>▪ Se simplifica la capacitación.</li> <li>▪ Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se resta énfasis a los objetivos generales de la empresa.</li> <li>▪ El punto de vista de la persona clave se sobre especializa y estrecha.</li> <li>▪ Reduce la coordinación entre funciones.</li> <li>▪ La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.</li> <li>▪ Lenta adaptación a nuevas condiciones.</li> <li>▪ Se limita el desarrollo de gerentes generales. .</li> </ul>
<b>Departamentalización territorial o geográfica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se delega responsabilidad a niveles inferiores.</li> <li>▪ Se hace énfasis en mercados y problemas locales.</li> <li>▪ Se mejora la coordinación en una región.</li> <li>▪ Se aprovechan las economías de las operaciones locales.</li> <li>▪ Mejor la comunicación directa con los intereses locales.</li> <li>▪ Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se requiere de más personas con capacidad de gerentes general.</li> <li>▪ Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y requerirse de servicios como personal y compras en el nivel regional.</li> <li>▪ Se complica el problema del control por parte de la alta dirección.</li> </ul>
<b>Departamentalización por productos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dedicar atención y esfuerzo en líneas de productos.</li> <li>▪ Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.</li> <li>▪ Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios.</li> <li>▪ Mejora la coordinación de actividades funcionales.</li> <li>▪ Pone la responsabilidad de las utilidades al nivel de la división.</li> <li>▪ Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requiere un mayor número de personas con habilidades de gerente general.</li> <li>▪ Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos.</li> <li>▪ Le plantea un mayor problema de control a la alta dirección.</li> </ul>
<b>Departamentalización por tipo de clientes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se alienta la concentración en las necesidades de los clientes.</li> <li>▪ Se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor compresivo.</li> <li>▪ Se desarrolla la pericia en el área de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificultarse la coordinación entre demandas contrapuestas de los clientes.</li> <li>▪ Se requiere de administradores y equipo de soporte expertos en problemas de los clientes.</li> <li>▪ No siempre es posible definir claramente grupos de clientes (por ejemplo, grandes empresas contra empresas de otro tipo)</li> </ul>
<b>MATRICIAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se ordena resultados finales</li> <li>▪ Se mantiene la identificación profesional.</li> <li>▪ Se precisa responsabilidad de utilidades por producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se dan conflictos en la autoridad organizacional.</li> <li>▪ Posibilidad de fragmentación de atribución.</li> <li>▪ Se requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas.</li> </ul>

Anexo 3. Observación a la empresa “Granja Avícola Carmita” de la ciudad de Pillaro



.../

.../



.../



.../

.../



.../

.../



## Anexo 4. Ficha de observación a la “Granja Avícola Carmita” de la ciudad de Píllaro.

N°	Ítems	Indicadores			
		Excelente	Buena	Regular	Deficiente
1	¿La Avícola Carmita tiene una estructura organizacional definida?				
2	¿La empresa tiene estructurado cargos y funciones en un organigrama?				
3	¿La empresa avícola Carmita tiene un sistema de gestión de reclutamiento de personal?				
4	¿Se desarrolla de manera eficiente las actividades operacionales y administrativas en la Avícola Carmita?				
5	¿Cuenta la empresa Avícola con niveles jerárquicos?				
6	¿Existe una definición de cada uno de los cargos de la empresa?				
7	¿La optimización de tiempos y recursos es correcta en el desarrollo de las actividades de la empresa?				
8	¿El gerente y personal cumplen a cabalidad las responsabilidades de sus cargos y respectivas áreas con sus procesos?				
9	¿El trabajo en la avícola Carmita es organizado con un diseño estructural?				
10	¿La precisión de funciones y responsabilidades del administrador y miembros de cada área, es?				

**Análisis:** la empresa “Granja Avícola Carmita” de la ciudad de Píllaro, requiere de personal para la atención de los 6 cubículos, por lo pronto solo trabajan tres personas para 12.000 gallinas ponedoras y 2.000 pollitos de crianza, el ambiente necesita de mayor higiene, y hay presencia de riesgos, tanto para el personal que opera, como para el producto, a la vez se necesita que la empresa tenga el diseño de una estructuración organizacional, con un manual de funciones para el cumplimiento de los procesos avícolas en las áreas existentes en la avícola, por cuanto, necesita la empresa Avícola “Carmita” un mejor desarrollo y desempeño con el diseño de una estructura organizacional con cargos y funciones en un organigrama, esto contribuye a desarrollar completamente las actividades operacionales y administrativas en la Avícola Carmita, para seguir y controlar en cada nivel jerárquico, y se optimiza de tiempos y recursos correctos en el desarrollo de las actividades de la empresa.



## Anexo 5. Instructivo de recolección de información

Esta es una base de levantamiento de información para complementar el estudio de un proyecto de investigación de titulación, de la carrera de Administración de Empresas, en la PUCESA, el objetivo es diseñar una estructura organizacional para granjas avícolas que permita la continuidad de este tipo de negocios; por lo cual, se solicita su colaboración y se agradece de antemano su valioso tiempo. No se omite manifestarle que toda la información brindada es de uso estrictamente académico y de carácter confidencial.

### Guía de entrevista para administradores de granjas avícolas del Cantón Píllaro.

<b>1. GENERALIDADES</b>		
Empresa:		Cargo:
Dirección:		
Teléfono	e-mail:	Móvil:
Tiempo de labor (años):		
Contar con el giro del negocio ¿Historia, iniciadores, continuidad, productos, etc.?		
¿A su juicio, cuáles son los principales problemas que han experimentado en la empresa?		
¿Considera sus productos son competitivos dentro del mercado ecuatoriano? ¿Por qué?		
<b>2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS</b>		
¿Cada qué tiempo y cómo planifica el trabajo en la granja?		
¿Cuál o cuáles son los objetivos institucionales más importantes?		
¿Cómo organiza el trabajo diario, semanal o mensual?		
¿Cómo distribuye el trabajo entre las personas que trabajan en la granja? Puestos y funciones		
¿Cómo supervisa el trabajo en la granja?		
¿Utiliza instrumentos la supervisión? Cuáles		
¿Cuáles son las políticas que utiliza para controlar al personal?		
¿Qué conoce de otras granjas del sector?		

¿Se considera competitivo con ellas? Por qué
¿Ha formulado estrategias para diferenciarse de las otras avícolas? Cuáles
<b>3. ASPECTOS GENERALES</b>
¿Cuenta con personal de jefaturas intermedias? Cuáles
¿Cómo describe la relación entre los jefes y los operarios? Si los hay
¿Capacita a sus empleados? ¿Cada qué tiempo, en qué aspectos y cómo lo hace?
¿Tienen decisión por su cuenta o depende únicamente de lo que los jefes superiores? Por ejemplo ¿cuáles?
Si tiene problemas en la granja, en áreas específicas ¿cuál es el proceso que se sigue para solucionarlos, generalmente?
<b>4. ASPECTOS OPERACIONALES</b>
¿Cuenta con una planificación para aprovisionamiento (almacenamiento de materia prima), cómo lo hace?
¿Cuáles son los procesos de producción con los que cuenta, especificarlos?
¿Cómo realiza el proceso de comercialización y venta de sus productos?
¿Quiénes y como apoyan a la producción? Personal interno o externo, contratos esporádicos, otros.
<b>5. ASPECTO TECNOINDUSTRIALES</b>
Desde de la constitución del negocio ¿Ha contado con especialista que le apoyaron en el diseño del negocio, o cómo surgió, ¿cómo inició?
La avícola ¿ha contado, en algún momento, con una planificación a corto, mediano o largo plazo?
¿Incluye en la avícola procesos manuales, mecánicos o tecnológicos? Cuáles
En la parte contable o financiera ¿quién está a cargo de este proceso? ¿cómo lo hace?
<b>6. STAFF</b>
Actualmente ¿tiene algún especialista que le apoye en alguno de los procesos más críticos? MAGAP, INIAP, etc.
¿Cuenta con alguna alianza estratégica de grupos o personas? Por ejemplo, universidades, Gobiernos centralizados o descentralizados, apoyo extranjero, etc.
¿Consideraría útil el apoyo de grupos o personas especializadas en áreas de planificación, productivas, de comercialización, limpieza, seguridad, etc.?

## Anexo 6. Validación de los instrumentos

### Oficio de información de validación del instrumento

Magíster

Viviana Avellán

DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presente. -

De mi consideración

Me dirijo a usted para informarle que ha sido **revisado y aprobado** el instrumento con las preguntas bases de una entrevista, del proyecto de investigación titulado: "Estructura organizacional para granjas avícolas. Caso: avícola Carmita" desarrollado por la Srta. Graciela Silva.

Por la presente le agradezco. Atentamente,



Ing. Ibarra Sandoval Fredy Leonardo

DOCENTE TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



## Anexo 7. Ficha de validación del instrumento de recolección de información

Modelo de cuestionario a los gerentes de las empresas avícolas del cantón Píllaro  
Estudiante. Silva Mesías Graciela Elizabeth

Fecha. 16/04/2022

### Instrucciones:

Después de leer, y analizar el instrumento de recolección de información “Modelo de entrevista-cuestionario para gerentes de las empresas avícolas del cantón Píllaro, y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta anexo 5, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia, y se procede dar la factibilidad.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntualización					Argumento	Observación /Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Las preguntas si son imparciales.	
Congruencia					X	Las preguntas tienen que ver con el tema y a donde se quiere llegar	
Redacción				X		Manejar el modelo de Mintzberg (2005), aspectos estratégicos, generales, operacionales, tecno industriales, staff en la investigación cualitativa, para la entrevista	Mejorar, en el 2.1
Orden					X	Mantiene orden y secuencia en las preguntas	

Presentación del instrumento					X	Tiene buena presentación	
Pertinencia de las preguntas para la consecución de objetivos de la investigación					X	Las preguntas son pertinentes para alcanzar los objetivos	
Pertinencia de las preguntas para la comparación de la teoría					X	Las preguntas de la entrevista son pertinentes para comparación cualitativa	
<b>Total, Parcial:</b>				4	30		
<b>Total:</b>	34						

### Calificación del instrumento:

<b>Puntuación recibida</b>	<b>Porcentaje</b>
34	97%

Escala			X
No válido-Reformable	De 7 a 13	20% -39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Ampliar	De 28 a 30	80% -. 100%	X

<b>Nombre del experto:</b>	Mg. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval
<b>Formación Académica:</b>	Cuarto Nivel
<b>Firma:</b>	

## Anexo 8. Evidencia guía de entrevista aplicada a gerentes de las avícolas de Pillaro

1. GENERALIDADES		
Empresa: <i>Granja Avícola Pollos del Placer.</i>		
Cargo: <i>Gerente propietario</i>		
Dirección: <i>Santiago de Pillaro- Ciudad Nueva</i>		
Teléfono: _____	e-mail: _____	Móvil: _____
Tiempo de labor (años): <i>12 años</i>		
Podría contarme el giro del negocio ¿Historia, iniciadores, continuidad, productos, etc.? <i>El negocio es familiar y se comercializa desde entonces huevos, carne de aves.</i>		
¿A su juicio, cuáles son los principales problemas que han experimentado en la empresa? <i>La economía, el desconocimiento de técnicas avícolas.</i>		
¿Considera sus productos son competitivos dentro del mercado ecuatoriano? ¿Por qué? <i>Mis productos son de calidad y al alcance del bolsillo del cliente, esta fue una de las estrategias para captar clientela.</i>		
2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS		
¿Cada qué tiempo y cómo planifica el trabajo en la granja? <i>La planificación se efectúa semanal, los trabajadores no estan capacitados por áreas.</i>		
¿Cuál o cuáles son los objetivos institucionales más importantes? <i>Ampliar la granja y manejar procesos técnicos</i>		
¿Cómo organiza el trabajo diario, semanal o mensual? <i>Bueno el trabajo se realiza diariamente, a pesar de que existe desconocimiento</i>		
¿Cómo distribuye el trabajo entre las personas que trabajan en la granja? Puestos y funciones <i>El trabajo en la granja es rotativo</i>		
¿Cómo supervisa el trabajo en la granja? <i>Visualmente y llevando en cada galpón un cuaderno.</i>		
¿Utiliza instrumentos la supervisión? Cuáles <i>El cuaderno en donde se tiene registrado las pérdidas del producto</i>		
¿Cuáles son las políticas que utiliza para controlar al personal? <i>Control antes del inicio de la labor (a primera hora), ingreso visual porque se tiene poco personal.</i>		
¿Qué conoce de otras granjas del sector? <i>Que tiene los mismos productos que el mío.</i>		
¿Se considera competitivo con ellas? Por qué <i>sí, porque soy productor, y manejo diversas actividades y estoy rotando por todos los galpones.</i>		
¿Ha formulado estrategias para diferenciarse de las otras avícolas? Cuáles <i>Estrategias ambientales.</i>		

3. ASPECTOS GENERALES
¿Cuenta con personal de jefaturas intermedias? ¿Cuáles? <i>No</i>
¿Cómo describe la relación entre los jefes y los operarios? Si los hay. <i>Respeto, consideración, comunicación fluida, trabajo en equipo, etc.</i>
¿Capacita a sus empleados? ¿Cada qué tiempo, en qué aspectos y cómo lo hace? <i>Sí capacito al personal con especialistas en temas avícolas cada año.</i>
¿Tienen poder de decisión por su cuenta o depende únicamente de lo que los jefes superiores? Por ejemplo ¿cuáles? <i>Solo yo, como propietario de la avícola</i>
Cuando tiene problemas en la granja, en áreas específicas ¿cuál es el proceso que se sigue para solucionarlos, generalmente? <i>Solicito ayuda a una ingeniera en alimentos que viene cada dos meses.</i>
4. ASPECTOS OPERACIONALES
¿Cuenta con una planificación para aprovisionamiento (almacenamiento de materia prima), cómo lo hace? <i>Sí cuento de una bodega</i>
¿Cuáles son los procesos de producción con los que cuenta, pueden especificarlos? <i>Alimento, carbonato soya, maíz, etc.</i>
¿Cómo realiza el proceso de comercialización y venta de sus productos? <i>La comercialización se realiza de manera directa</i>
¿Quiénes y como apoyan a la producción? Personal interno o externo, contratos esporádicos, otros. <i>El apoyo en la producción es interno (familiar)</i>
5. ASPECTO TECNOINDUSTRIALES
Desde de la constitución del negocio ¿Ha contado con especialista que le apoyaron en el diseño del negocio, o cómo surgió, ¿cómo inició? <i>Con el apoyo de ingenieros especialistas en el tema</i>
La avícola ¿ha contado, en algún momento, con una planificación a corto, mediano o largo plazo? <i>Cuenta con una planificación a largo plazo</i>
¿Incluye en la avícola procesos manuales, mecánicos o tecnológicos? ¿Cuáles? <i>Tecnología</i>
En la parte contable o financiera ¿quién está a cargo de este proceso? ¿cómo lo hace? <i>Una contadora que llega cada semana</i>
6. STAFF
Actualmente ¿tiene algún especialista que le apoye en alguno de los procesos más críticos? <i>MAGAP, INIAP, etc. No porque no hay presupuesto para contratar al especialista</i>
¿Cuenta con alguna alianza estratégica de grupos o personas? Por ejemplo, universidades, Gobiernos centralizados o descentralizados, apoyo extranjero, etc. <i>No cuento con alianzas estratégicas.</i>
¿Consideraría útil el apoyo de grupos o personas especializadas en áreas de planificación, productivas, de comercialización, limpieza, seguridad, etc.? <i>Si es necesario los especialistas en todas las áreas, pero para evitar gastos, yo mismo realizo</i>

.../

## Instrumento de Entrevista

Estimado Gerente de una de las "Granjas Avícolas" de la ciudad de Pillaro, soy una estudiante de la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA, el objetivo es diseñar una estructura organizacional para granjas avícolas que permita la continuidad del negocio de su prestigiosa empresa; por lo cual solicito su colaboración y agradezco de antemano su valioso tiempo. No omitiré manifestarle que toda la información brindada es de uso estrictamente académico y de carácter confidencial.

**Guía de entrevista para administradores de granjas avícolas del Cantón Pillaro.**

1. GENERALIDADES	
Empresa:	Avícola Anabi
Dirección:	Pillaro - Chagrapamba - Patate
Teléfono: - - -	e-mail: anabi39@gmail.com
	Móvil: 0913496341
Tiempo de labor (años):	10 años
Podría contarme el giro del negocio ¿Historia, iniciadores, continuidad, productos, etc.?	
La idea inicio hace 10 años, en familia y desde allí se ha continuado, los productos que manejamos son los huevos y gallinas.	
¿A su juicio, cuáles son los principales problemas que han experimentado en la empresa?	
Liquidez, porque para la materia prima se necesitan altas cantidades de dinero.	
¿Considera sus productos son competitivos dentro del mercado ecuatoriano? ¿Por qué?	
Si considero que son competitivos por la calidad de mis productos y el control de salud de mis gallinas.	
2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS	
¿Cada qué tiempo y cómo planifica el trabajo en la granja?	
Diario y lo voy planificando por áreas para que no pase por alto ninguna.	

¿Cuál o cuáles son los objetivos institucionales más importantes?

Expandirnos es el objetivo más importante que tenemos.

¿Cómo organiza el trabajo diario, semanal o mensual?

Diario

¿Cómo distribuye el trabajo entre las personas que trabajan en la granja? Puestos y funciones

Son 3 personas por galpón, 2 para la limpieza y 2 para la preparación del alimento.

¿Cómo supervisa el trabajo en la granja?

Visualmente, basado en la experiencia.

¿Utiliza instrumentos la supervisión? Cuáles

Un cuaderno de registro

¿Cuáles son las políticas que utiliza para controlar al personal?

Registrarse al momento de llegar a la avícola.

¿Qué conoce de otras granjas del sector?

Por mi sector existe solo 1 granja más aparte de la mía.

¿Se considera competitivo con ellas? Por qué

Se porque manejo estrategias diferentes