



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL PARA  
UNA EMPRESA LÁCTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de  
Licenciado en Gestión del Talento Humano

**AUTORES:**

Altamirano Muñoz Edgar Isaí

Benavides Villavicencio Alison Daniela

**TUTOR: DRA. EVELYN ALEXANDRA**

**TOVAR MOLINA**

**LATACUNGA – ECUADOR**

**MARZO- 2026**

## DECLARACION DE AUTORIA

Altamirano Muñoz Edgar Isaí, con cedula de ciudadanía No. 1724563745 y Benavides Villavicencio Alison Daniela con cedula de ciudadanía No. 1753561701 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACION:**

**“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL PARA UNA EMPRESA LACTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, siendo la Ing. Evelyn Alexandra Tovar Molina Mg. Tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, enero 28 del 2026



.....  
Edgar Isai Altamirano Muñoz  
C.C: 1724563745

Alison Benavides.

.....  
Alison Daniela Benavides Villavicencio  
C.C: 1753561701

## CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **ALTAMIRANO MUÑOZ EDGAR ISAÍ**, identificado con cédula de ciudadanía No. **1724563745** de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. - EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA – FUNCIONAL PARA UNA EMPRESA LACTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:  
**Historial Académico**

Inicio de la carrera: Abril 2022 - Agosto 2022

Finalización de la carrera: Octubre 2025 – Marzo 2026

Aprobación en Consejo Directivo: 20 de Diciembre del 2025

Tutora: Ing. Evelyn Alexandra Tovar Molina.

Tema: **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL PARA UNA EMPRESA LACTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

**CLÁUSULA SEGUNDA. - LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA. -** Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los

siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.** - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.** - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.** - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

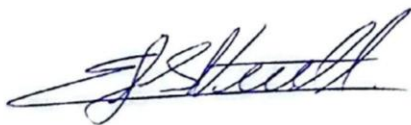
**CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS.** - **LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

**CLÁUSULA NOVENA.** - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.** - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.** - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 10 días del mes de marzo del 2024.



Edgar Isaí Altamirano Muñoz  
**EL CEDENTE**

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.  
**LA CESIONARIA**

## CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **BENAVIDES VILLAVICENCIO ALISON DANIELA**, identificado con cédula de ciudadanía No. **1753561701** de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

**ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA.** - **LA CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Gestión del Talento Humano, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA – FUNCIONAL PARA UNA EMPRESA LACTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

### **Historial Académico**

Inicio de la carrera: Abril 2022 - Agosto 2022

Finalización de la carrera: Octubre 2025 – Marzo 2026

Aprobación en Consejo Directivo: 20 de Diciembre del 2025

Tutora: Ing. Evelyn Alexandra Tovar Molina.

Tema: **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL PARA UNA EMPRESA LACTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI**

**CLÁUSULA SEGUNDA.** - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

**CLÁUSULA TERCERA.** - Por el presente contrato, **LA CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

**CLÁUSULA CUARTA. - OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **LA CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

**CLÁUSULA QUINTA.** - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **LA CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

**CLÁUSULA SEXTA.** - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

**CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD.** - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **LA CEDENTE** podrá utilizarla.

**CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS.** - **LA CESIONARIA** podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **LA CEDENTE** en forma escrita.

**CLÁUSULA NOVENA.** - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

**CLÁUSULA DÉCIMA.** - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

**CLÁUSULA UNDÉCIMA.** - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 10 días del mes de marzo del 2024.

*Alison Benavides*  
Alison Daniela Benavides Villavicencio  
**LA CEDENTE**


Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.  
**LA CESIONARIA**

### **AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

**“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL PARA UNA EMPRESA LACTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, de Altamirano Muñoz Edgar Isai y Alison Daniela Benavides Villavicencio, de la carrera Gestión del Talento Humano, considero que dicho Proyecto Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre- defensa.

Latacunga, 10 marzo 2026



.....  
Mg. Evelyn Alexandra Tovar Molina  
C.C: 0503804593  
**TUTOR**

## AVAL DE APROBACION DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultades de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Altamirano Muñoz Edgar Isai y Benavides Villavicencio Alison Daniela, con el título de Proyecto de Investigación: **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA – FUNCIONAL PARA UNA EMPRESA LACTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 10 de marzo de 2026

Para constancia firman:



Dr. Marlon Tinajero  
C.C.: 05022080334  
**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**



Mg. Angelita Romero  
C.C.: 0503241119  
**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



Mg. Fabricio Lozada  
C.C.: 050366018-5  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

### **AGRADECIMIENTO**

*Expreso mis más profundos agradecimientos a mis padres, por todo su amor y sacrificio constante, por cada día de esfuerzo, por cada lección compartida, que fortalece mi vida.*

*Su paciencia y ejemplo, mi mejor enseñanza. Gracias a sus valores y dedicación, hoy finalizo esta etapa con orgullo y convicción.*

***Edgar Altamirano***

## ***DEDICATORIA***

*Este proyecto va dedicado a mis padres, siendo un pilar fundamental para mi vida. Estuvieron presentes en cada paso dado, con palabras de motivación y apoyo sincero, reflejando su amor y lealtad que dejaron marcando mi camino, haciendo posible este propósito cumplido. Dedico este proyecto con respeto y amor eterno.*

***Edgar Altamirano***

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por brindarme la disciplina y claridad necesaria para culminar este proceso con perseverancia, incluso en los momentos de mayor dificultad. A mis padres y hermanos, por su amor incondicional, comprensión y respaldo constante, por ser mi principal apoyo emocional y motivacional a lo largo de este camino. Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, con sus palabras de aliento y acompañamiento, contribuyeron de manera significativa a la consecución de este logro.*

***Alison Benavides***

## **DEDICATORIA**

*Dedico este logro, en primer lugar, a mi abuelita, María Adela Hortensia Aguirre (+), con su amor incondicional, sus consejos llenos de sabiduría y su fortaleza fueron el motor que impulso a no rendirme. Esta tesis es el reflejo de sus enseñanzas, de su ejemplo de vida y de todo lo que sembró en mí. Asimismo, agradezco profundamente a mis padres, por su esfuerzo constante, sus sacrificios silenciosos y por nunca dejar de creer en mí. Su apoyo emocional, moral y personal ha sido fundamental para alcanzar esta meta, y este logro también les pertenece. De igual manera, agradezco a Alexis G, quien fue la persona que estuvo conmigo desde el día cero, brindándome acompañamiento, motivación y confianza en cada etapa de este proceso.*

***Alison Benavides.***

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS TÍTULO:**  
**“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL PARA UNA**  
**EMPRESA LACTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”**

**Autores:**

Altamirano Muñoz Edgar Isaí

Benavides Villavicencio Alison Daniela

**RESUMEN**

La presente investigación parte de la pregunta: ¿Cómo se puede mejorar la gestión del talento humano en una empresa láctea de la provincia de Cotopaxi?, la cual surge ante la necesidad de mejorar la organización de la empresa del sector lácteo que presenta debilidades en la distribución de funciones y la coordinación de procesos. Atendiendo a esta cuestión, el objetivo general se centra en fortalecer la gestión del talento humano mediante una estructura orgánica funcional para una empresa láctea de la provincia de Cotopaxi. Este trabajo está sustentado en las contribuciones conceptuales sobre la estructura orgánica y el manual de funciones, constituyen métodos adecuados para llevar a cabo la correcta asignación entre responsabilidades, autoridad y procesos en las organizaciones. El desarrollo de una estructura orgánica funcional se convierte en una herramienta estratégica para favorecer la comunicación interna y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En lo que se refiere a la metodología, la investigación fue desarrollada bajo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y se utilizaron técnicas como la entrevista semiestructurada y observación directa. Dándonos como resultado que el diagnóstico realizado permite robustecer el manual de funciones y diseñar un organigrama institucional acorde a las necesidades y desarrollo de la empresa.

**Palabras clave:** estructura organizacional, estructura orgánica, manual de funciones, empresa láctea.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES TITLE: “DESIGN**  
**OF A FUNCTIONAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR A DAIRY**  
**COMPANY IN THE PROVINCE OF COTOPAXI”**

**Authors:**

Altamirano Muñoz Edgar Isaí

Benavides Villavicencio Alison Daniela

**ABSTRACT**

The study is based on the following research question: *How can human talent management be improved in a dairy company in the province of Cotopaxi?* The need to design an organic and functional structure for the dairy company in Cotopaxi Province was identified due to problems related to the distribution of functions, coordination of processes, and decision-making within the company. The general objective focuses on strengthening human talent management through a functional organizational structure for a dairy company in the province of Cotopaxi.

The theoretical framework of this study includes components related to the structural elements of organizations, including organic organizational structures and job description manuals, which are important instruments for properly defining the distribution of responsibilities, authority, and processes within an organization. The design of an organic and functional structure becomes a strategic tool to improve internal communication and facilitate the achievement of institutional objectives.

Regarding the methodology, the research followed a qualitative approach with a non-experimental and descriptive design. The field method was applied, using semi-structured interviews and direct observation as data collection techniques. The study population consisted of 15 employees from the administrative and operational areas.

Finally, based on the analysis of the collected information, conclusions and recommendations were established aimed at improving the organizational and functional structure of the dairy company, contributing to its sustainability and development.

**Keywords:** organizational structure, organic structure, job description manual, dairy company.

## ***AVAL DE TRADUCCIÓN***

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL PARA UNA EMPRESA LÁCTEA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”** presentado por: **Edgar Isai Altamirano Muñoz y Alison Daniela Benavides Villavicencio**, egresados de la Carrera de: **Gestión del Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumplen con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Marzo del 2026

Atentamente,



**Mg. Diana Karina Taípe Vergara**  
**DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC**  
**CI: 1720080934**

## CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de tutora del proyecto de investigación con el tema: "Diseño de una estructura orgánica funcional para una empresa láctea de la provincia de Cotopaxi", de Edgar Isai Altamirano Muñoz y Alison Daniela Benavides Villavicencio, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remite la captura de pantalla del reporte de sistema de reconocimiento de texto turnitin, con el porcentaje de conciencia del 2 %; y, expreso una vez más mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

### Benavides Altamirano

#### TITULACION

📄 Quick Submit  
📄 Quick Submit  
📄 Universidad Técnica De Cotopaxi

#### Detalles del documento

Identificador de la entrega

13503602523

Fecha de entrega

10 mar 2026, 7:04 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

10 mar 2026, 7:08 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TRABAJO\_ALTAMIRANO\_V\_BENAVIDES.pdf

Tamaño del archivo

1.5 MB

117 páginas

21,473 palabras

130,745 caracteres

turnitin Página 2 de 121 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: 13503602523

### 2% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

#### Exclusiones

- N.º de fuente excluida

#### Fuentes principales

- 2% 🌐 Fuentes de Internet
- 0% 📄 Publicaciones
- 1% 📄 Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 10 de marzo del 2026

  
Mg. Evelyn Alexandra Tovar Molina  
C.C: 0503804593  
TUTORA

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	16
1. Información General .....	1
2. Planteamiento del Problema.....	2
2.1. Pregunta de Investigación .....	3
2.2. Objetivo General .....	3
2.3. Objetivos Específicos.....	3
2.4. Actividades.....	3
3. Beneficiarios del Proyecto .....	4
3.1. Beneficiarios directos.....	4
3.2. Beneficiarios indirectos.....	5
4. Fundamentación Teórica.....	5
4.1. Antecedentes Investigativos.....	5
4.2. Estructura Organizacional .....	7
4.2.1. Concepto de estructura organizacional y estructura orgánica.....	7
4.3. Estructura Orgánica y mecánica.....	7
4.3.1. Estructura orgánica.....	7
4.3.2. Diferencias entre estructura mecánica y orgánica.....	9
4.3.3. Características principales de la estructura orgánica .....	10
4.4. Importancia de la estructura orgánica para una empresa láctea .....	10
4.4.1. Relevancia de la estructura orgánica en la coordinación de procesos productivos.....	11
4.4.2. Beneficios operativos: claridad de responsabilidades y reducción de duplicidades .....	12
4.5. Manual de funciones .....	15
4.5.1. Importancia del manual de funciones en la organización .....	16

4.5.2. Relación del manual de funciones con el talento humano .....	16
4.5.3. Elementos del manual de funciones .....	17
4.5.4. Conexión del manual de funciones con las empresas lácteas .....	18
4.6. Análisis de Cargos.....	13
4.6.1. Procesos de análisis de cargos.....	13
4.6.2. Naturaleza y propósito del análisis de cargos .....	13
4.6.3. Importancia del análisis de cargos para la organización .....	14
5. Metodología .....	19
5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	19
5.2.1. Entrevista semiestructurada .....	20
5.2.2. Observación directa.....	22
5.3. Población de estudio .....	22
6. Análisis y discusión de resultados.....	23
7. Propuesta .....	64
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
8.1. Conclusiones .....	88
8.2. Recomendaciones.....	89
Bibliografía .....	90
ANEXOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de las actividades con respecto a los objetivos específicos .....	3
Tabla 2 Tabulación de respuesta de los expertos .....	20
Tabla 3.....	22
Tabla 4 Tabulación de la entrevista sección 1: Estructura Orgánica .....	23
Tabla 5 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 1- Gerente General.....	28
Tabla 6 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 2- jefe de Talento Humano.....	31
Tabla 7 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 4- jefe de Producción.....	33
Tabla 8 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 5- jefe Comercial.....	36
Tabla 9 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 6 - Contador.....	38
Tabla 10 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 7- Supervisor de Producción.....	40
Tabla 11 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 8 – Asistente de Talento Humano .....	43
Tabla 12 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 9 – Asistente Contable .....	46
Tabla 13 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 10 – Asistente de Marketing .....	49
Tabla 14 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 10 – Operario de Leches.....	51
Tabla 15 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 11 - Operario de Leches.....	53
Tabla 16 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 12 – Operario de Quesos .....	55

Tabla 17 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 13 – Operario de Quesos .....	57
Tabla 18 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 14 - Vendedor .....	59
Tabla 19 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 15 - Vendedor .....	61
Tabla 20 Manual de funciones – Gerente General .....	65
Tabla 21 Manual de funciones – Jefe de Talento Humano .....	67
Tabla 22 Manual de funciones – Jefe Financiero.....	68
Tabla 23 Manual de funciones – Jefe de Producción.....	70
Tabla 24 Manual de funciones – Jefe Comercial .....	72
Tabla 25 Manual de funciones – Contador .....	74
Tabla 26 Manual de funciones – Supervisor de Producción .....	75
Tabla 27 Manual de funciones – Asistente de Talento Humano.....	77
Tabla 28 Manual de funciones – Asistente Contable .....	79
Tabla 29 Manual de funciones – Asistente de Marketing .....	81
Tabla 30 Manual de funciones – Operario de Leche.....	82
Tabla 31 Manual de funciones – Operario de Queso .....	84
Tabla 32 Manual de funciones – Vendedor.....	86

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Propuesta de organigrama de la empresa láctea.....	62
--	----

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO A. MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA .....	99
ANEXO B. APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A COLABORADORES .....	100

## **1. Información General**

### **Título del Proyecto:**

Diseño de una estructura orgánico- funcional para una empresa láctea de la provincia de Cotopaxi.

**Fecha de inicio:** 20/oct/2025

### **Fecha de finalización:**

20/ene/2025

### **Lugar de ejecución:**

Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga parroquia Mulaló km 1, Macalo Grande.

### **Facultad que auspicia:**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

### **Carrera que auspicia:**

Gestión del Talento Humano

### **Proyecto de investigación generativo vinculado:**

Proyecto de la Carrera

### **Equipo de Trabajo:**

Altamirano Muñoz Edgar Isaf CI: 1724563745

Benavides Villavicencio Alison Daniela CI: 1753561701

**Área de Conocimiento:** Administrativa

### **Línea de investigación:**

Administración y economía para el desarrollo sostenible en organizaciones.

### **Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI.

## 2. Planteamiento del Problema

El sector lácteo es una actividad productiva estratégica de la agroindustria ecuatoriana, sobre todo en provincias de la región Sierra como Cotopaxi ya que la producción de leche contribuye a proporcionar trabajo agrícola, a la economía local y al aprovisionamiento de alimento a nivel nacional. En este marco, las empresas productoras de lácteos requieren contar con estructuras organizacionales específicas para coordinar tanto los procesos administrativos como los operativos. La estructura formal contribuye a la distribución de las responsabilidades, a mejorar la comunicación interna y a incrementar la eficiencia operativa de las organizaciones (Salazar, 2025). No obstante, en las pequeñas y medianas empresas agroindustriales, muchas organizaciones presentan debilidades en su organización interna, limitando sus posibilidades de crecimiento y dificultando su gestión del talento humano (Herrera et al., 2023).

En este sentido, la literatura especializada indica que la falta de estructuras organizacionales definidas, por un lado, provocan problemas de duplicidad de tareas, ambigüedad de funciones y problemas de orden en la coordinación de los procesos internos, Carvallo-Monsalve & Lazo-Reyes (2024) indican que cuando las responsabilidades y niveles jerárquicos en la organización no están claramente determinados hace que las organizaciones tengan problemas en la tarea de dirigir y controlar sus actividades de forma eficiente. La propia falta de instrumentos técnicos como organigramas y manual de funciones contribuye a la falta de claridad organizacional, así como también la toma de decisiones en la empresa lo que puede influir en la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Guerra et al., 2025).

La situación se ve dificultada por no contar con un manual de funciones, el cual permita tener claramente definidas las responsabilidades, niveles de autoridad y requisitos a los cargos de trabajo establecidos en la empresa. Los manuales de funciones son elementos necesarios para lograr la claridad organizativa, facilitar la comunicación interna y afianzar el control sobre los procesos administrativos (Brito et al., 2019). En pequeñas industrias alimentarias como la de productos lácteos, donde los procesos de producción se encuentran sujetos a estrictas pautas sanitarias y de inocuidad, la falta de una organización adecuada del trabajo puede poner en riesgo el cumplimiento de los estándares de calidad, así como una serie de riesgos sobre las operaciones de la industria láctea, haciendo peligrar el mismo desarrollo de la propia empresa (Bertoli et al., 2023).

El problema fue identificado mediante una entrevista abierta al Gerente General en la que supo manifestar la mala gestión del talento humano dentro de la empresa, que se genera a

partir de la no existencia de una estructura orgánica funcional de manera formal. La falta de esta estructura ha dado la posibilidad que se produzca la duplicidad de funciones, confusión sobre la asignación de funciones, descoordinación de los ámbitos de trabajo y en la ejecución de los procesos internos. En este contexto, se hace necesario elaborar una estructura orgánica funcional que ayude a organizar de forma adecuada las actividades de la empresa, esclarecer las funciones de cada cargo y mejorar la propia gestión del talento humano. La implementación de una estructura organizacional de manera formal contribuye a mejorar la coordinación entre las diferentes áreas, gestionar de forma más adecuada el aprovechamiento del talento humano y a facilitar una mejor gestión de los procesos operativos, administrativos y comerciales.

### 2.1. Pregunta de Investigación

¿Cómo se puede mejorar la gestión del talento humano en una empresa láctea de la provincia de Cotopaxi?

### 2.2. Objetivo General

Fortalecer la gestión del talento humano mediante una estructura orgánica funcional para una empresa láctea de la provincia láctea de la provincia de Cotopaxi.

### 2.3. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la estructura orgánica funcional de las empresas.
- Diagnosticar el estado actual de la estructura orgánica funcional de la empresa láctea.
- Proponer una estructura orgánica funcional para la empresa láctea.

### 2.4. Actividades

*Tabla 1 Detalle de las actividades con respecto a los objetivos específicos*

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar teóricamente la estructura orgánica funcional de las empresas.	- Investigar fundamentos teóricos, sobre las estructuras orgánicas y funcionales de las empresas mediante la revisión de literatura científica.	Semana 5	Marco teórico

<p>Diagnosticar el estado actual de la estructura orgánica funcional de la empresa láctea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar entrevistas semi estructuradas que cuentan con dos secciones y un total de 16 preguntas que es dirigida para todos los colaboradores.</li> <li>- Observar directamente el entorno de trabajo en cual se desarrollan las funciones de cada cargo para obtener información real.</li> </ul>	<p>Semana 9</p>	<p>Levantamiento de información y estado actual de empresa.</p>
<p>Proponer una estructura orgánica funcional para la empresa láctea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del formato del manual de funciones. - Creación del organigrama - Creación del manual de funciones. - Realizar ajustes si fuese necesario, para obtener resultados con exactitud.</li> </ul>	<p>Semana 14</p>	<p>Propuesta de organigrama y manual de funciones.</p>

### 3. Beneficiarios del Proyecto

El presente proyecto de investigación beneficiará de manera directa e indirecta a diversos actores vinculados con la empresa láctea ubicada en la provincia de Cotopaxi, ya que el diseño de una estructura orgánica funcional permitirá mejorar la organización interna y fortalecer la Gestión del Talento Humano.

#### 3.1. Beneficiarios directos

Los principales beneficiarios directos son los 15 colaboradores de la empresa láctea, tanto del área administrativa como del área operativa. La implementación de una estructura orgánica funcional permitirá que cada trabajador cuente con una definición clara de sus responsabilidades, funciones, autoridad y relaciones jerárquicas, lo que contribuirá a reducir la duplicidad de tareas y mejorar la comunicación interna.

### **3.2. Beneficiarios indirectos**

De manera indirecta, el proyecto beneficiará a los proveedores de materia prima, especialmente a los productores de leche de la provincia de Cotopaxi, aproximadamente 10 productores, debido a que una mejor organización interna permitirá una gestión más eficiente de la recepción, control de calidad y procesamiento de la leche, garantizando relaciones comerciales más estables y confiables.

También se beneficiarán los clientes y consumidores finales, con un aproximado de 200 consumidores ya que la mejora en la estructura organizacional y funcional contribuirá al fortalecimiento de los procesos operativos, al cumplimiento de las normativas sanitarias y a la obtención de productos lácteos de mayor calidad e inocuidad.

De igual manera el proyecto tiene como beneficiarios a la comunidad universitaria como estudiantes y docentes, quienes forman parte fundamental del entorno académico. Los resultados obtenidos serán un referente para futuras iniciativas dentro de la universidad.

## **4. Fundamentación Teórica**

### **4.1. Antecedentes Investigativos**

Dentro de las empresas se necesita de una estricta coordinación de las áreas de producción, administración y comercialización ya que fabrican productos altamente perecederos que deben cumplir con altos estándares de inocuidad y trazabilidad.

En el ámbito internacional, el trabajo “Organizational forms and technical efficiency of the dairy processing industry”, en la región Sur de Brasil desarrollado por Beber et al. (2021) estudió la relación que existe entre las organizaciones de las empresas y la eficiencia productiva en empresas de procesamiento lácteo de países en vías de desarrollo. El objetivo de la investigación fue determinar cómo la organización interna afecta los niveles de productividad y rendimiento de las empresas. La metodología contó con un enfoque cuantitativo con análisis de indicadores de eficiencia productiva y organizacional en estas industrias. Los resultados indicaron que las organizaciones con mejores niveles de organización, que son definidas, que tienen claras las funciones y que tienen los niveles jerárquicos bien definidos son las que tienen mejores niveles de coordinación interna, mejores niveles en las gestiones de los procesos y un nivel de rendimiento de la empresa superior.

En el contexto latinoamericano, la investigación “Coordinación vertical en la industria láctea de Indonesia: Comparación del desempeño en la calidad de la leche en dos regiones” de Yanuar y Hoebink (2023) estudió los mecanismos de organización y coordinación en la industria láctea en países en vías de desarrollo. El objetivo era observar las relaciones entre las formas de organización y la producción y comercialización en este sector. Para ello se utilizó una metodología del tipo cualitativa mediante el uso de estudios de caso y revisión de información de las empresas agroindustriales. Los hallazgos indicaron que muchas de las unidades de estudio presentaban problemas operativos porque no existía una coordinación entre las áreas o la falta de estructuras organizativas formales claras, lo cual incidía negativamente en la toma de decisiones y la eficiencia productiva. El trabajo concluyó que la forma de organización formal de las empresas puede contribuir, por un lado, a obtener mejores resultados debido a la mejora de la coordinación empresarial y, por otro, a fomentar la competitividad.

A nivel del país, el estudio “Estandarización de procesos en una empresa de lácteos para mejorar la producción de precios frescos”, realizado en la ciudad de Cayambe por Sandoval (2020) realizó un análisis de la estructura organizacional de una empresa de procesamiento de lácteos de Ecuador. La investigación planteó como objetivo establecer cómo la ausencia de una estructura organizativa formal influye en la gestión interna y en el desempeño operativo de la empresa. La metodología utilizada fue el de tipo descriptivo a partir de análisis organizacional y revisión de funciones en el contexto de la empresa enfocada en el estudio. Los resultados mostraron que la ausencia de definición de cargos y responsabilidades en la empresa da lugar a la duplicidad de funciones, dificultades en la coordinación de los procesos y debilidades en la gestión del talento humano. La investigación concluye en que el diseño de la estructura organizacional más el manual de funciones permite mejorar la distribución de las responsabilidades, hacer un mejor control de los procesos productivos y garantizarse una orientación hacia la calidad de los productos en la industria de los lácteos.

A nivel zonal un estudio realizado en la provincia de Cotopaxi analizó la importancia de la estructura organizacional en el desempeño administrativo de las empresas. En la investigación titulada “Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la Ferretería Bonilla del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi”, por Bustamante Irwin (2015) donde se identificó que la empresa no contaba con una estructura organizacional formal, lo que generaba problemas en la distribución de funciones, en la coordinación del trabajo y en la toma de decisiones dentro de la organización. El estudio concluyó que la ausencia de una estructura clara se debía principalmente al desconocimiento de su importancia

y a la falta de planificación administrativa. Como resultado, se propuso el diseño de una estructura organizacional que permitiera dividir adecuadamente el trabajo, asignar responsabilidades y establecer niveles jerárquicos que faciliten el cumplimiento de los objetivos empresariales y la mejora de la gestión administrativa y financiera de la empresa.

## **4.2. Estructura Organizacional**

### ***4.2.1. Concepto de estructura organizacional y estructura orgánica***

La estructura organizacional constituye uno de los elementos fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, pues define la forma en que se distribuyen y coordinan las actividades, los niveles jerárquicos, los mecanismos de comunicación y los flujos de autoridad (Robbins & Coulter, 2021). La estructura organizacional, desde la visión clásica, es entendida como "el marco formal que especifica cómo las tareas se dividen, agrupan y coordinan dentro de una organización " (Chiavenato, 2020, p. 112). El propósito central es garantizar que las actividades necesarias destinadas a lograr la misión institucional estén adecuadamente distribuidas a los cargos, a los departamentos y a las unidades de trabajo, de modo que se permita a cada trabajador conocer cuál corresponde su contribución en el sistema organizativo.

La importancia de la estructura organizacional se hace evidente en cualquier tipo de organización, ya que permite coordinar de manera adecuada los distintos procesos y actividades que se desarrollan dentro de la institución. En toda organización existen múltiples funciones interrelacionadas que requieren planificación, control y comunicación constante entre las diferentes áreas de trabajo. Por ello, una estructura organizacional adecuada no solo establece las líneas de autoridad y los canales de comunicación, sino que también facilita la coordinación de tareas, optimiza el uso de los recursos disponibles y contribuye al cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales (Pineda-Pizarro & Erazo-Álvarez, 2021). De esta manera, una estructura bien definida permite reducir conflictos de funciones, mejorar la organización del trabajo y fortalecer el desempeño general de la institución.

## **4.3. Estructura Orgánica y mecánica**

### ***4.3.1. Estructura orgánica***

La literatura coincide en que una estructura orgánica es aquella caracterizada por procesos flexibles, poca formalización, amplia comunicación horizontal y descentralización de la toma de decisiones. De acuerdo con Daft (2020), este tipo de estructura "favorece la adaptabilidad y la innovación frente a entornos dinámicos, permitiendo respuestas rápidas ante cambios y problemas". Por su parte, Chiavenato (2020) señala que las estructuras orgánicas se

distinguen por ser abiertas, dinámicas y participativas, lo que fortalece la motivación interna y la resolución colaborativa de problemas operativos.

En las fuentes hispanoamericanas que abordan la gestión empresarial, se expone que "una estructura orgánica caracteriza roles más flexibles, redes de trabajo colaborativo, procesos menos enraizados y comunicación continua" (Alfredo Paredes & Asociados, 2023). Es decir, los puestos no se determinan únicamente por funciones estrictas, sino que también permiten adaptaciones a partir de las necesidades de la producción, algo que concierne especialmente las pequeñas y medianas empresas del sector lácteo que deben operar en condiciones que fluctúan. Por tanto, se puede afirmar que una estructura orgánica es un modelo organizativo que genera un trabajo más fluido, promueve la participación, favorece la creatividad y mejora la adaptabilidad.

#### **4.3.2. Estructura Mecánica**

Por su rigidez, se adapta lentamente al medio, lo que puede llegar a ser algo problemático para entornos de trabajo productivos y muy dinámicos, mientras que, en el caso de la estructura orgánica, la adaptación es más rápida, dado que su flexibilidad y su orientación hacia la innovación y el aprendizaje continuos lo permiten (Robbins & Judge, 2019). Del mismo modo, la innovación suele estar restringida en las estructuras mecánicas, que priorizan la estabilidad y la previsibilidad, en lugar de aceptar altos niveles de creatividad e innovación, mientras que las estructuras orgánicas favorecen el flujo de ideas que tienden a la creatividad e innovación, debido a sus orientaciones hacia la autonomía, la participación y la comunicación abierta (Hellriegel & Slocum, 2017).

Por lo que concierne la definición de roles, en contraposición, la estructura mecánica proporciona ocupaciones acotadas de forma rígida y específica, con funciones perfectamente diferenciadas; mientras que en la estructura orgánica los roles son flexibles y van evolucionando conforme a las necesidades que van surgiendo, lo que permite la cooperación en el trabajo y la adaptación funcional (Mondy & Martocchio, 2016). Y, finalmente, el control en las organizaciones mecánicas se presenta de forma jerárquica y se ejerce desde la autoridad formal, mientras que en las organizaciones orgánicas tiene lugar el control compartido y colaborativo, basado en la confianza, la corresponsabilidad y la gestión autónoma (Koontz & Weihrich, 2016).

### ***4.3.3. Diferencias entre estructura mecánica y orgánica***

Para comprender la pertinencia de un diseño orgánico en el contexto lácteo, es importante diferenciarlo de la estructura mecánica tradicional.

En el ámbito del diseño organizacional, varios autores coincidieron en la idea de que las organizaciones pueden adoptar configuraciones más rígidas o más flexibles, lo que se expresa a través de la diferenciación entre estructuras mecánicas y orgánicas (Burns Stalker, 1961; Chiavenato, 2019). La estructura mecánica es aquella que está determinada por criterios con una elevada formalización que traduce el establecimiento de procedimientos estrictos, de manuales detallados, de reglamentos rígidos y de una rígida dependencia de normas ya establecidas previamente, mientras que la estructura orgánica es aquella estructura que es determinada por criterios con una baja formalización y la que es susceptible de más procesos organizativos, dinámicos y adaptativos ajustados a la realidad operativa del entorno. (Robbins & Coulter 2018).

Con respecto a la centralización, las estructuras mecánicas centralizan la autoridad a través de la toma de decisiones en los niveles jerárquicos superiores, esto es, en una lógica de poder vertical; mientras que las orgánicas se distribuyen la autoridad, facilitando la toma de decisiones a lo largo de diferentes niveles, lo que aumenta la rapidez y adecuación de las repuestas operativas (Chiavenato, 2020). Así también, la comunicación también deja notar diferencias contundentes, en la cual en las estructuras mecánicas sigue un flujo eminentemente vertical, descendente y controlado, mientras que en las orgánicas se va tejiendo de forma horizontal y transversal, favoreciendo los intercambios e interacciones entre los departamentos (Gómez-Mejía et al., 2016).

Las diferencias de fondo que permiten identificar de que la estructura mecánica es útil en situaciones en que se da la producción masiva estandarizada y la estabilidad de las condiciones de trabajo, mientras que la estructura orgánica tiene sentido para situaciones donde la variabilidad y la necesidad de coordinación son elevadas. Por qué en las empresas lácteas, los procesos tienen que adecuarse a la variabilidad en la disponibilidad de leche, en auditorías sanitarias en ajustes de producción condiciones de temperatura, en demandas del mercado o en problemas logísticos por la ruralidad de las zonas. Para poner de manifiesto que un modelo orgánico, en estas empresas no sólo resulta conveniente, sino que se hace necesario.

### ***4.3.3. Características principales de la estructura orgánica***

Diversos autores coinciden en que las estructuras orgánicas poseen elementos distintivos que las diferencian y les otorgan ventajas competitivas en entornos complejos.

**4.3.3.1. Flexibilidad.** La flexibilidad se refiere a la capacidad de modificar procesos, roles y formas de trabajo según las necesidades emergentes. Chiavenato (2020) destaca que la flexibilidad permite reacomodar tareas sin que ello implique romper el funcionamiento global del sistema. En una empresa láctea, la flexibilidad posibilita reorganizar los turnos de producción, reasignar tareas en planta cuando surgen variaciones en la recepción de leche o responder rápidamente ante problemas de maquinaria o requerimientos de control de calidad.

**4.3.3.2. Comunicación horizontal.** La buena comunicación entre los diferentes departamentos es un aspecto fundamental. Según Daft (2020), las estructuras orgánicas favorecen “equipos multidisciplinarios que establecen continuamente la cooperación”. En una planta de producción de leche, producción, calidad, mantenimiento y logística tienen que comunicarse con inmediatez para no poder sufrir retrasos, contaminación cruzada en la cadena del frío. La comunicación horizontal corta el tiempo de respuesta, provocando así mayor rendimiento operativo.

**4.3.3.3. Descentralización.** En los contextos de las estructuras orgánicas, la decisión no solo se hace en los niveles de la gerencia. Los supervisores de planta, los técnicos de calidad y los responsables logísticos también tendrán la facultad de adoptar decisiones operativas dentro de unos límites determinados. Robbins y Judge (2019) consideran que la descentralización permite resolver problemas más rápidamente. Las empresas lácteas, por ejemplo, evitan paradas innecesarias y mantienen la continuidad de la producción mediante este modelo de decisión.

**4.3.3.4. Adaptabilidad.** La adaptabilidad es fundamental en las industrias agroalimentarias. Según Alfredo Paredes & Asociados (2023), la adaptabilidad implica “la capacidad de reconfigurar procesos para enfrentar cambios externos”. En Cotopaxi, esto puede incluir variaciones estacionales en la producción de leche, interrupciones de transporte por el clima, novedades sanitarias o cambios regulatorios.

## **4.4. Importancia de la estructura orgánica para una empresa**

La estructura orgánica adquiere una relevancia estratégica en la gestión de empresas productivas, especialmente en sectores agroindustriales como el lácteo. En el caso de una empresa láctea ubicada en la provincia de Cotopaxi, caracterizada por dinámicas productivas

dependientes de factores climáticos, logísticos y normativos, contar con una estructura organizacional flexible y funcional se convierte en un requisito indispensable para asegurar eficiencia operativa y competitividad sostenible. De acuerdo con Chiavenato (2020), la estructura organizacional constituye “el almacén que sostiene y articula todas las funciones necesarias para que una organización opere y cumpla sus objetivos” (p. 118). En este sentido, una estructura orgánica no solo define la disposición interna de roles y funciones, sino que permite que dichos componentes se articulen de manera dinámica ante las variaciones y desafíos de la operación diaria.

#### ***4.4.1. Relevancia de la estructura orgánica en la coordinación de procesos productivos***

En una empresa del sector lácteo, el flujo que va desde la recepción de la leche cruda hasta la salida del producto terminado exige controlar con mucho cuidado la coordinación. Daft (2020) indica que las estructuras orgánicas consideran mejor la unión entre las partes de la empresa a través del modo de comunicación horizontal y la menor rigidez de la asignación de tareas que establece. Esta integración es importante en la empresa del sector de la lactosa, dado que los procesos tienen un elevado grado de interdependencia técnica y temporal.

Recibir la leche es el primer paso y la condición de la calidad y del rendimiento de todas las operaciones de toda la cadena productiva: los operarios de recepción de leche han de mantener un contacto directo y continuado con el laboratorio de control de calidad y confirmar los parámetros de acidez, densidad, temperatura, microbiología, etc.; la organización funcional permite la comunicación directa entre áreas sin tener que recurrir a complejas autorizaciones jerárquicas. De esta manera, la fluida comunicación hace que se reduzcan tiempos de espera, que se eviten incorporaciones de materia prima no aptas y reduce también la contaminación cruzada.

Durante el procesamiento, que incluye la pasteurización, la homogenización y la elaboración de los diferentes productos derivados, la coordinación con el departamento de mantenimiento es clave de forma que las máquinas pasteurizadoras, así como los tanques y los enfriadores, estén siempre operando. En una estructura rígida, el equipo de producción tendría que ceñirse a unos procesos que ya están establecidos y muy bien definidos, con una escasa posibilidad de actuar sobre una variación o una avería de la materia prima. Habiendo un diseño orgánico en el sentido de que la organización de la estructura sea orgánica y descendente, sería posible que los supervisores busquen las soluciones a las contingencias que pasen sin tener que interrumpir durante periodos prolongados (Robbins & Judge, 2019).

En el área de control de calidad, los análisis fisicoquímicos y microbiológicos deben llevarse a cabo de forma continua durante el proceso productivo. La organización de la estructura promueve el contacto entre producción y laboratorio en la medida en que el personal pueda estar en contacto y compartir información en situación “real”. Esto garantiza, entre otras cosas, que se cumplan las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), así como la normativa sanitaria ecuatoriana. El Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana (2022) asevera que “la comunicación interdepartamental es clave de la calidad en industrias alimentarias, especialmente para productos perecibles, como la leche” (p. 45).

La distribución precisa de una articulación directa entre logística, ventas, y producción, y de forma particular en Cotopaxi, donde las rutas pueden ser sendas de áreas rurales con dificultades de acceso, cambios climáticos y la necesidad estricta de actuar estrictamente sobre la cadena de frío. La estructura de la organización permitirá realizar una planificación conjunta, ajustar dinámicamente rutas, ejecutar la toma de decisiones a partir de información actualizada, y permite mejorar la eficiencia del reparto de mercancías, reduciendo las pérdidas debidas a retornos o vencimientos.

#### ***4.4.2. Beneficios operativos: claridad de responsabilidades y reducción de duplicidades***

Numerosos estudios organizacionales —incluyendo investigaciones del Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS, 2023)— destacan que las estructuras orgánicas mejoran la eficiencia operativa al redistribuir funciones de manera flexible y promover una coordinación más efectiva. En una empresa láctea, esto se traduce en:

- Menor tiempo de inactividad en procesos productivos.
- Reducción de duplicidad de tareas, especialmente entre control de calidad, producción y logística.
- Mayor claridad en roles, debido a que la estructura funcional orgánica se basa en procesos más que en jerarquías estrictas.
- Mejor toma de decisiones, puesto que los mandos medios tienen mayor autonomía operativa.
- Optimización de recursos, tanto humanos como materiales.

La claridad de las responsabilidades cobra una importancia capital en el marco del lácteo, donde cualquier error puede dar lugar a pérdidas por contaminación, fallos en la pasteurización o por la ruptura de la cadena de frío. La estructura orgánica nos permite diseñar grupos de trabajo por proceso (recepción, laboratorio, pasteurización, envasado, cámara fría,

logística), con funciones muy delimitadas, pero suficientemente flexibles como para interactuar entre sí. Esto da lugar a la disminución de fallos y ayuda a aumentar la trazabilidad interna del producto.

## **4.5. Análisis de Cargos**

### ***4.5.1. Procesos de análisis de cargos***

El análisis de los puestos incluye uno de los procesos fundamentales de la gestión del talento humano — constituyendo la técnica base para la construcción de herramientas indispensables como la descripción de los puestos, la especificación de puestos, los perfiles de competencia y el manual de funciones — como todos los autores coinciden en indicar que es un proceso necesario para garantizar la coherencia organizacional, la eficiencia operacional y clarificar la estructura, sobre todo en sectores productivos donde el cumplimiento de normas, la precisión en la ejecución y la estandarización de los procesos son obligaciones perennes (Chiavenato, 2019; Dessler, 2020). Dentro del escenario de una fábrica de productos lácteos ubicada en la provincia de Cotopaxi el análisis de los cargos técnicos tiene una relevancia concreta, ya que no solo exige el mantenimiento de condiciones adecuadas de inocuidad, sino que también establece la correcta operación de los procesos productivos y, por superficie, articula actividades asociadas a la cadena de trabajo que involucra desde la recepción de la leche cruda y la fabricación de productos hasta la distribución de productos terminados.

### ***4.5.2. Naturaleza y propósito del análisis de cargos***

El análisis de cargos se define como un procedimiento sistemático que tiene como propósito identificar, describir y documentar las tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, competencias necesarias y relaciones organizacionales asociadas a cada puesto dentro de una institución (Mondy & Martocchio, 2019). Este proceso se enfoca tanto en lo que el trabajador hace como en las características que debe poseer para desempeñar su labor de manera eficiente. Así, mientras la descripción de cargos detalla qué se realiza, la especificación de cargos explica qué se requiere para realizarlo.

La finalidad del análisis de cargos no se circunscribe a la mera confección de documentación, sino que su impacto afecta toda la estructura que compone a la organización. Para Werther y Davis (2021), “sin una clara comprensión de los cargos, la organización no tiene las bases para coordinar su sistema humano y operativo” (p. 84). De ahí, el papel del análisis en la orientación de procesos como el de selección de personas, el de formación, el de evaluación del trabajo, el de previsión de personal, el diseño de estructuras y elaboración de manuales de funciones.

En el caso de una planta láctea, este proceso permitirá dar cabida al conjunto del capital humano que esté involucrado en cualquier necesidad productiva. Cada una de las etapas — recepción de leche, análisis microbiológico, pasteurización, homogenización, fermentación, envasado, almacenamiento y distribución — requiere unas competencias determinadas. Por ejemplo, el operario de la pasteurización debe conocer los parámetros técnicos de temperatura, tiempos de retención y funcionamiento del intercambiador de calor; una analista de laboratorio debe conocer microbiología, normas INEN, muestreo y calibración y calibración de equipos. La compañía, al conocer estas diferencias, puede asignar adecuadamente los recursos, evitar sobrecargas operativas y así mantener la integridad de los procedimientos.

#### ***4.5.3. Importancia del análisis de cargos para la organización***

El análisis de cargos desempeña múltiples funciones estratégicas y operativas. Primero, contribuye a la claridad organizacional. Cuando cada colaborador conoce sus funciones, límites de autoridad y responsabilidades, se reduce la probabilidad de duplicidad de tareas, vacíos operativos o conflictos por superposición jerárquica (Gómez-Mejía et al., 2020). Esta claridad resulta esencial en una planta láctea donde las actividades se ejecutan en cadena y la falta de precisión podría detener la producción o comprometer la inocuidad del producto.

En segundo lugar, el análisis de cargos contribuye a la eficiencia; de lo contrario, puede ocurrir que, en estructuras desprovistas de cargos específicos, las tareas se improvisen, y que todo esto dé lugar a retrasos, retrabajos y pérdidas económicas; en cambio, al realizar el análisis de los puestos, la empresa puede determinar actividades que se repiten, tareas susceptibles de automatización y funciones críticas a robustecer. Así, por ejemplo, en las empresas lácteas ecuatorianas se ha evidenciado que la inexistencia de cargos definidos para la cuestión del control de la calidad deviene en registros imprecisos de temperatura, lo que implica un incremento en el riesgo de la existencia de un mayor número de productos no conformes (Universidad Politécnica Salesiana, 2022).

En tercer lugar, el análisis de cargos promueve el cumplimiento normativo. El sector lácteo es un sector regulado por normas de calidad sanitaria, inocuidad y buenas prácticas de manufactura (BPM). El cumplimiento de estas normas establece que los cargos deban tener actividades tales como la limpieza por CIP, la medición de los parámetros del proceso, el registro de los datos productivos, la separación de los lotes, etc. Si no se hace un análisis técnico del cargo estas obligaciones se pueden llegar a desatender o erróneamente asignar, exponiendo a la empresa a la eventualidad de sufrir una sanción.

Por último, el análisis de los cargos también hace que la toma de decisiones sea más validada. En este sentido, Chiavenato (2019) indica que "si una empresa desconoce la verdadera naturaleza de sus cargos, sólo opera a ciegas, también tomará decisiones sin un soporte de tipo técnico" (p.141). La empresa láctea que elabora un análisis de los cargos establece así un sistema que podrá contribuir a tomar mejores decisiones productivas, por ejemplo, en la rotación de turnos, en los requerimientos de capacitación, en la dotación de personal en los picos productivos (por ejemplo, en las épocas de mayor producción lechera) y en las necesidades de inversión en tecnología.

#### **4.6. Manual de funciones**

El manual de funciones representa uno de los instrumentos más importantes dentro de la estructura administrativa de las organizaciones, dado que permite sistematizar, organizar y clarificar las actividades que deben realizar los recursos humanos en los distintos puestos de trabajo asignados. En este sentido, Chiavenato (2017) es quien define un manual de funciones como el documento que "regula la forma de las responsabilidades, las tareas y los requisitos de cada tipo de cargo de la organización" (p. 54). Su objetivo radica en facultar un válido patrón preciso en cuanto a lo que hay que hacer, quien lo ha de hacer, como, en qué condiciones, de manera que, con ello, se eviten duplicidades, vacíos de autoridad y errores operativos de todo tipo en la gestión. En empresas de naturaleza industrial concreta, como, por ejemplo, la industria láctea, este instrumento toma una mayor relevancia, en tanto en cuanto los procesos son complejos y peculiares, las normas de inocuidad son sumamente rigurosas y es necesario asegurar la uniformidad del proceso en cada etapa de la producción.

El manual de funciones puede ser también entendido como un elemento normativo para documentar la propia estructura interna de la organización, permitiendo la comunicación interna y el alineamiento interno entre las áreas. Acorde con Robbins y Coulter (2018), "los manuales constituyen mecanismos de formalización de las organizaciones que permiten estandarizar la conducta e impedir desviaciones entre los miembros" (p. 102), y esta estandarización forma parte de los elementos directamente relacionados con el logro de objetivos y el desempeño adecuado de los colaboradores. En otras palabras, el manual de funciones no es solamente un documento informativo, sino que también forma parte de una propuesta estratégica a favor de la productividad, de la calidad de los productos y de la cultura organizativa.

#### ***4.6.1. Importancia del manual de funciones en las organizaciones***

El manual de funciones es fundamental para la gestión administrativa, porque permite definir los roles de manera explícita, evitando confusiones y promoviendo la eficiencia. Como señala Koontz y Weihrich (2016), la claridad en la definición de funciones “reduce la incertidumbre y facilita la coordinación entre los miembros de la organización” (p. 77). Esta claridad resulta indispensable en empresas que manejan procesos sensibles, como las lácteas, donde cada eslabón —desde la recepción de la leche cruda hasta el envasado final— debe estar perfectamente controlado.

El manual representa además la base para variados procesos del área de talento humano: de selección de personal, de capacitación, de evaluación del desempeño y de constitución de incentivos. Idalberto Chiavenato (2019) afirma que la administración de los recursos humanos "requiere los instrumentos descriptivos necesarios para poder hacer una alineación de las capacidades individuales gracias a las exigencias organizacionales" (p. 89). Un manual de funciones permite a la vez la contratación de trabajadores que correspondan al perfil de trabajo deseado, minimizar la curva de aprendizaje y contribuir a la conformación de las competencias técnicas y de las conductas de los trabajadores.

Para las industrias lácteas, unos procesos productivos donde están fijados criterios técnicos como las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) o las pautas de los sistemas HACCP no disponer de un manual de funciones puede generar riesgos operativos, contaminación cruzada o mismos incumplimientos sanitarios. Según Mena y Rodríguez (2020) afirman que la industria láctea "depende en gran medida de la disciplina operativa y la estandarización de los comportamientos laborales", de ahí que "los manuales de funciones son imprescindibles para reducir variabilidad y garantizar inocuidad" (p. 131). Por tanto, la importancia de los manuales de funciones no sólo es administrativa, sino también sanitaria y productiva.

#### ***4.6.2. Relación del manual de funciones con el talento humano***

La relación que se establece entre el manual de funciones y la gestión del talento humano es intensa y fluida, pues el manual constituye el fundamento del análisis y diseño de puestos y la mejora del rendimiento a nivel individual y colectivo. Mondy (2018) establece que la descripción del puesto —elemento importante y central del manual— “ofrece la información básica para procesos como reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del rendimiento” (p. 115). Si no existiera una definición de funciones, el departamento de talento humano tendría dificultades a la hora de determinar qué tipo de personal hay que buscar o qué competencias son necesarias reforzar.

Además, el manual ayuda a que los criterios subjetivos de evaluación sean criterios objetivos de evaluación, así como métricas de rendimiento. Tal como señala Dessler (2019), la claridad en los roles y las responsabilidades “permite la evaluación del trabajador de conformidad con estándares verdaderos y no en base a percepciones subjetivas” (p. 140). Esto propicia que la evaluación sea más equitativa y justa, así como que favorezca la motivación de trabajo, y también facilita la decisión de ascensos, recompensas o reestructuraciones.

Las empresas de lácteos, que requieren de un elevado perfil técnico especializado en actividades como la pasteurización (operadores de pasteurización), analistas de calidad, la refrigeración (técnicos en refrigeración), los supervisores de planta, el manual, de este modo, ayuda a prevenir los errores de funcionamiento que pueden ser provocados por la ausencia de conocimientos especializados y la adecuada relación entre el perfil requerido y las funciones que debe llevar a cabo ayuda a garantizar que cada trabajador cuente con las competencias necesarias para llevar a cabo actividades bajo normas de inocuidad, operar maquinaria industrial, interpretar los parámetros fisicoquímicos o llevar a cabo los trabajos de higienización.

#### ***4.6.3. Elementos del manual de funciones***

Un manual de funciones suele estructurarse mediante varios elementos que permiten comprender integralmente el puesto. De acuerdo con Werther y Davis (2018), los componentes esenciales son: identificación del cargo, propósito, funciones específicas, relaciones jerárquicas, requisitos del puesto, responsabilidades, autoridad, condiciones de trabajo y criterios de evaluación.

**4.6.3.1. Identificación del puesto.** Comprende el nombre del cargo, departamento, ubicación jerárquica y código interno. En una empresa láctea se puede encontrar cargos como: Técnico de Pasteurización, Operador de CIP o Analista de Laboratorio Microbiológico. Esta información define el contexto del puesto en la estructura organizacional.

**4.6.3.2. Objetivo o propósito del puesto.** Expresa, en una oración clara y exacta, la razón de ser del cargo. Ejemplo: “Asegurar el proceso de pasteurización cumpliendo los parámetros de inocuidad exigidos por la normativa nacional”. Según Gibson et al. (2017), un propósito claro “enfoca al trabajador en el asunto esencial de su trabajo” (p. 63).

**4.6.3.3. Funciones y responsabilidades.** También en este apartado veremos las actividades centrales del cargo. Las empresas de productos lácteos podrán incluir las siguientes actividades: controlar tiempos, controlar temperaturas, verificar pH, operar equipos

automáticos, registrar los parámetros críticos, aplicar BPM, controlar anomalías, etc. De acuerdo con Chiavenato (2019), las funciones deben redactarse “de una manera precisa y observable”.

**4.6.3.4. Relaciones internas y externas.** Permite identificar con quién se coordina el trabajador y sobre quién tiene influencia. En las empresas lácteas, un operador de planta debe relacionarse con mantenimiento, control de calidad y logística.

**4.6.3.5. Perfil del cargo.** Incluye formación, experiencia, habilidades técnicas y competencias blandas. En producción láctea suele requerirse conocimiento en procesos térmicos, microbiología básica, higiene industrial y manejo de equipos de acero inoxidable.

**4.6.3.6. Autoridad y límites.** Especifica hasta dónde puede tomar decisiones el ocupante del cargo. Por ejemplo, detener la línea de producción ante fallas de temperatura.

**4.6.3.7. Condiciones de trabajo.** Incluye ambiente físico, riesgos, turnos, exigencias del rol. En empresas lácteas implica cámaras frías, humedad, ruido y equipos industriales.

**4.6.3.8. Indicadores de desempeño.** Sirven para evaluar el rendimiento del trabajador. Ejemplos: cumplimiento de parámetros críticos, precisión en registros, cero reprocesos, ausencia de no conformidades.

#### ***4.6.4. Conexión del manual de funciones con las empresas lácteas***

El manual de funciones es particularmente importante en la industria láctea debido a la naturaleza perecedera del producto y a la estrecha vigilancia sanitaria que exige el procesamiento de derivados lácteos. Como señalan Rodríguez y Herrera (2021), la leche es un alimento altamente susceptible a la contaminación, por lo que “la organización del trabajo debe ser estricta, secuencial y estandarizada” (p. 204). El manual facilita la definición clara de protocolos y reduce el error humano y, al mismo tiempo, favorece la aplicación de normas de higiene y de seguridad alimentaria.

Un correcto establecimiento de funciones permite evitar la improvisación en áreas importantes como la recepción de la leche cruda; la pasteurización; la fermentación; la maduración; el envasado y la refrigeración. Asimismo, contribuye a la aplicación de normativas nacionales e internacionales como el Codex Alimentarius o los reglamentos de las BPM.

En resumen, el manual de funciones se configura como una base para la eficiencia operativa, la calidad del producto y la normativa de las empresas lácteas, mejorando la dirección del personal y ayudando al desarrollo organizacional de la industria.

## **5. Metodología**

Se ha desarrollado de acuerdo con un enfoque de tipo cualitativo, ya que su objetivo está orientado a entender y describir la estructura organizativa y funcional de la empresa láctea y su contexto real. En este sentido, el enfoque cualitativo, tal y como indican Hernández et al. (2014), permite interpretar fenómenos organizativos a partir de las percepciones, experiencias y prácticas de las personas participantes, lo cual es oportuno para este tipo de estudios que tienen que ver con las estructuras organizativas y la gestión del capital humano.

El diseño de investigación es no experimental porque no existió manipulación deliberada de las variables, las observaciones y los análisis de los hechos fueron tal cual como se dieron dentro de la empresa. Hernández et al. (2014), describe que este tipo de diseño de investigación se da cuando el investigador no hace otra cosa que observar situaciones presentes sin intervenir en ellas.

La investigación es de tipo descriptiva, puesto que tuvo como finalidad detallar y caracterizar el estado actual de la empresa láctea de la cual se habla, respecto a su estructura organizacional, distribución de funciones y los procesos internos. Para Tamayo y Tamayo (2018), la investigación descriptiva especifica las características de un fenómeno, y así puede facilitar la comprensión de este sin establecer las relaciones de causalidad que puedan existir.

El método de investigación es de campo. Arias (2012) señala que la investigación de campo consiste en la obtención de información directamente de la realidad donde se desarrollan los hechos. Dado que la recolección de información se realizó directamente en la empresa láctea, permitiendo obtener datos reales y actualizados sobre su funcionamiento interno. Para llevar a cabo el procesamiento y análisis de la información cualitativa, se empleó el software ATLAS. Ti. Según Muñoz (2019), el programa informático ATLAS. Ti favorece su interpretación sistemática y rigurosa, por lo cual es útil para reforzar la validez y la fiabilidad de los resultados de las investigaciones cualitativas. Este software permite organizar, codificar y categorizar información que proviene de entrevistas y observaciones, por lo que es posible identificar patrones, relaciones y categorías emergentes.

### **5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para la recolección de la información se utilizaron las siguientes técnicas, aplicadas de manera directa durante las visitas realizadas a la empresa.

### 5.2.1. Entrevista semiestructurada

Se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a los colaboradores de la empresa láctea, con el objetivo de recopilar información sobre la estructura organizacional, distribución de funciones, niveles de autoridad y la coordinación entre las distintas áreas de la empresa. Este instrumento está compuesto por 16 preguntas, dividida en dos secciones. La primera está centrada en obtener información general de la empresa y percepciones de los colaboradores en relación con la forma de organización interna. La segunda sección se centra en identificar información general sobre el cargo, funciones ejercidas y las relaciones jerárquicas.

Como bien apunta Bernal (2016), la entrevista semiestructurada combina preguntas cerradas con la posibilidad de entrar en profundidad en las respuestas dadas, de manera que se puede obtener información rica y flexible. Esta investigación consiguió respuestas abiertas y descriptivas, permitiendo que los colaboradores hagan manifestaciones sobre opiniones y experiencias. Además, a lo largo del proceso de las entrevistas, se usaron preguntas adicionales al guion cuando fue necesario para aclarar o profundizar ciertas cuestiones, para proponer funciones, procesos y relaciones organizacionales en coherencia con los objetivos de la investigación.

Las entrevistas se realizaron de forma individual durante las visitas a la empresa, en un clima de confianza propicio para la implicación activa de los colaboradores/as y para obtener información relevante que sirviera de base para el análisis de la estructura organizativa y funcional de la empresa.

Esta entrevista fue validada por expertos, en el que participaron 4 expertos del área administrativa y experiencia en la gestión del talento humano donde valoraron la claridad, coherencia y la adecuación de las preguntas a los objetivos de la investigación. Como resultado del juicio, los expertos propusieron modificaciones para poder mejorar la calidad y la validez del instrumento de recogida de datos antes de la aplicación final.

**Tabla 2** *Tabulación de respuesta de los expertos*

<b>Pregunta</b>	<b>Mantenerse</b>	<b>Modificarse</b>	<b>Eliminarse</b>
<b>1</b>	75%	0%	25%
<b>2</b>	100%	0%	0%

<b>3</b>	50%	50%	0%
<b>4</b>	25%	75%	0%
<b>5</b>	50%	50%	0%
<b>6</b>	100%	0%	0%
<b>7</b>	75%	25%	0%
<b>8</b>	100%	0%	0%
<b>9</b>	100%	0%	0%
<b>10</b>	75%	25%	0%
<b>11</b>	100%	0%	0%
<b>12</b>	100%	0%	0%
<b>13</b>	75%	25%	0%
<b>14</b>	100%	0%	0%
<b>15</b>	75%	25%	0%
<b>16</b>	75%	25%	0%

---

**Interpretación de la tabla:** En los resultados se registraron 64 respuestas que corresponden a 16 preguntas evaluadas por cuatro especialistas. Del total 51 respuestas con el 79.7% indican que las preguntas deben mantenerse, mientras que 12 respuestas con el 18,8% evidencian que deben modificarse y únicamente 1 respuesta con el 1,5% debe eliminarse. Los resultados evidencian un alto nivel de aceptación del instrumento, ya que la mayoría de las preguntas son consideradas adecuadas por los expertos, por lo tanto, la entrevista es aplicable, recomendándose realizar los ajustes de aquellas preguntas, donde se identificó la necesidad de modificación, sin que ello comprometa la validez del instrumento.

### 5.2.2. Observación directa

Sabino (2014) postula que la observación directa permite registrar los hechos tal cual están sucediendo, sin interacciones, lo cual ayuda a obtener información objetiva y confiable. La práctica de la observación se llevó a cabo en las visitas a la empresa, con el fin de conocer la distribución de las tareas, utilización de los recursos, flujos de trabajo y las condiciones en las que se desarrolla las actividades.

### 5.3. Población de estudio

Según Arias (2012), cuando el número de sujetos es manejable, se recomienda estudiar a toda la población para obtener una visión integral del fenómeno analizado. La población de estudio estuvo conformada por 15 colaboradores de la empresa láctea, pertenecientes a las áreas administrativa y operativa, se trabajó con la totalidad de los colaboradores.

*Tabla 3* Listado de colaboradores y cargos

<b>Colaboradores</b>	<b>Cargo</b>
Colaborador 1	Gerente General
Colaborador 2	Jefe de Talento Humano
Colaborador 3	Jefe de Producción
Colaborador 4	Jefe Comercial
Colaborador 5	Contador
Colaborador 6	Supervisor de Producción
Colaborador 7	Asistente de Talento Humano
Colaborador 8	Asistente Contable
Colaborador 9	Asistente de Marketing
Colaborador 10	Operario de Leche
Colaborador 11	Operario de Leche
Colaborador 12	Operario de Queso
Colaborador 13	Operario de Queso
Colaborador 14	Vendedor
Colaborador 15	Vendedor

## 6. Análisis y discusión de resultados

**Tabla 4** Tabulación de la entrevista sección 1: Estructura Orgánica

<b>Categoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Interpretación</b>
<b>Estructura actual de cargos</b>	Número de cargos estables (12)	15	100 %	Existe conocimiento del número de cargos existentes dentro de la empresa.
<b>Áreas organizacionales vigentes</b>	Gerencia – Administrativa – Producción	11	73,3 %	Predomina una estructura funcional tradicional centrada en dirección, gestión administrativa y operación productiva.
	Comercial – Producción – Gerencia	4	26,7 %	Algunos colaboradores incorporan el área comercial como eje central, reflejando una orientación creciente hacia ventas y mercado.
<b>Composición del área de trabajo</b>	Área con personal reducido (1–2 personas)	9	60 %	Se evidencia concentración de funciones en pocos colaboradores, lo que sugiere polifuncionalidad y posible sobrecarga laboral.
	Área operativa con múltiples colaboradores	6	40 %	Las áreas productivas concentran mayor número de trabajadores, coherente con la naturaleza operativa del negocio.

<b>Relaciones de reporte (subordinados)</b>	Reporte de jefes o asistentes	5	33,3 %	Los cargos de nivel medio ejercen funciones de coordinación y supervisión directa.
	Sin personal a cargo	10	66,7 %	La mayoría de cargos son operativos o de apoyo, sin funciones formales de liderazgo.
<b>Dependencia jerárquica</b>	Sin dependencia jerárquica (Gerente General)	1	6,7 %	El Gerente General no reporta a ningún cargo, consolidándose como la <b>máxima autoridad organizacional</b> y eje central de la toma de decisiones estratégicas.
	Reporte directo al Gerente General	4	26,6%	Las jefaturas funcionales (Talento (jefaturas y Humano, Producción y Comercial), junto contador) con el Contador, mantienen una <b>línea directa de reporte</b> al Gerente General, evidenciando <b>centralización estratégica</b> y control directo de las áreas clave.
	Reporte a jefaturas intermedias	6	40%	Los cargos administrativos, comerciales y de apoyo dependen jerárquicamente de
				jefaturas, lo que refleja una <b>estructura funcional formal</b> , con delegación operativa y especialización de roles.

	Reporte al Supervisor de Producción (operarios)	4	26,7%	Los operarios de queso y de leche reportan directamente al Supervisor de Producción, configurando una <b>cadena de mando operativa clara</b> , acorde con la lógica del proceso productivo y el control técnico.
<b>Necesidad de nuevas áreas</b>	Área de exportación	1	6,7 %	Indica interés incipiente por la expansión internacional.
	Seguridad y salud ocupacional	1	6,7 %	Evidencia preocupación por el bienestar físico y legal de los trabajadores.
	Atención al cliente / reclamos	3	20 %	Se identifica una brecha clara en la gestión de clientes y postventa.
	Control de calidad / laboratorio	2	13,3 %	Refleja necesidad de asegurar estándares técnicos y sanitarios en la producción.
	Bienestar, comedor, bodega, compras	4	26,7 %	Las propuestas apuntan a mejorar condiciones laborales y logística interna.
	Marketing digital / ventas online	4	26,7 %	Se evidencia adaptación progresiva a canales digitales y nuevas formas de comercialización.

<b>Necesidad de nuevos cargos</b>	Cargos técnicos (médico, mecánico, laboratorista)	4	26,7 %	Se requiere soporte especializado para garantizar continuidad operativa y salud ocupacional.
	Cargos operativos (limpieza, carga, empacado)	6	40 %	La carga física y operativa del proceso productivo demanda refuerzo de personal.
	Cargos comerciales y digitales	5	33,3 %	Se reconoce la necesidad de fortalecer ventas, diseño y atención digital al cliente.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Tal y como se puede ver en la Tabla 4 la información revela un nivel de coincidencia elevado con el 100 % entre los colaboradores respecto a la extensión de los cargos existentes, lo cual pone de manifiesto el conocimiento del número de cargos existentes de la empresa.

Respecto a las áreas organizativas destaca la presencia de una estructura funcional tradicional compuesta por Gerencia, Administración y Producción con un porcentaje de 73,3 %, lo cierto es que la empresa parece mantener una perspectiva más orientada a la operación, aunque un porcentaje de un 26,7 % de los colaboradores pone también de manifiesto el peso que le dan al área comercial lo que refleja en cierta manera una tendencia de la organización hacia el mercado y las ventas.

En lo que concierne a la composición del personal de trabajo, el 60 % de las áreas trabajan en equipos reducidos, lo que indica un cierto grado de polifuncionalidad, en contraposición con el 40 % que concentra una mayor cantidad de personas trabajadoras en áreas operativas, acorde a las exigencias del proceso operativo.

La estructura jerarquizada pone de manifiesto que el estilo de dirección es del tipo directivo, de modo que el Gerente General ostenta la máxima autoridad para un 6,7 % y recibe los reportes directos de las jefaturas y del contador para un 26,6 %. Así mismo, el 40 % de los cargos depende de la jefatura intermedia y el 26,7 % de los operarios que reportan al Supervisor de Producción, haciendo evidente las líneas de mando y los tipos de mando claros y diferenciados.

Por último, se recogen necesidades de reforzamiento organizativo, resaltándose la necesidad de nuevas áreas relacionadas con el bienestar, la logística y la digitalización 26,7 % la incorporación de cargos operativos, la que refleja un 40 %, comerciales-digitales 33,3 %, y técnicos 26,7 % lo que denota una organización en proceso de ajuste y de preparación para su crecimiento y sostenibilidad futura.

**Tabla 5** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 1- Gerente General

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Posición Jerárquica</b>	Nivel jerárquico	Rol_Dirección_General	“Yo soy la cabeza, no tengo jefe arriba”	El entrevistado se reconoce como máxima autoridad organizacional, lo cual es coherente con la posición de Gerente General y evidencia un rol estratégico con plena capacidad de decisión.
<b>Misión del Cargo</b>	Crecimiento organizacional	Misión_Crecimiento	“Hacer que el negocio crezca...”	La misión expresada enfatiza el crecimiento empresarial, alineándose con el enfoque estratégico esperado del cargo.
<b>Misión del Cargo</b>	Cumplimiento normativo	Misión_Legalidad	“...y que todos trabajen bien según la ley”	Se evidencia una orientación explícita al cumplimiento legal, aspecto clave para la gestión integral del negocio y coherente con la misión formal del cargo.
<b>Funciones del Cargo</b>	Toma de decisiones	Función_Decisión	“Tomar decisiones”	La toma de decisiones aparece como función central,

				confirmando el carácter directivo y estratégico del puesto.
<b>Funciones del Cargo</b>	Dirección normativa	Función_Establecer_Reglas	“poner las reglas”	Esta función refleja la responsabilidad de establecer lineamientos organizacionales y ejercer autoridad formal.
<b>Funciones del Cargo</b>	Desarrollo de negocios	Función_Nuevos_Negocios	“buscar nuevos negocios”	El discurso muestra una orientación hacia la expansión y sostenibilidad empresarial, acorde al rol gerencial.
<b>Formación Académica</b>	Nivel educativo	Formación_Posgrado	“Título de cuarto nivel (maestría en negocios)”	El entrevistado identifica un nivel de formación alto, coherente con la complejidad y responsabilidad del cargo.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia directiva	Experiencia_Gestión	“Unos 4 a 5 años mandando”	La experiencia requerida se asocia directamente con liderazgo y gestión de personas, lo cual es consistente con el perfil del puesto.

<b>Habilidades Directivas</b>	Liderazgo	Habilidad_Liderazgo	“Saber guiar a la gente”	Se reconoce el liderazgo como habilidad esencial, evidenciando competencias blandas clave para la dirección organizacional.
<b>Habilidades Directivas</b>	Visión estratégica	Habilidad_Visión_Futuro	“pensar a futuro”	La visión a largo plazo refuerza el enfoque estratégico del cargo y su orientación al desarrollo sostenible.
<b>Competencias Técnicas</b>	Conocimiento legal	Competencia_Legal_Empresarial	“Conocer bien cómo funcionan las empresas legalmente”	Esta competencia evidencia dominio técnico–legal, indispensable para la toma de decisiones alineadas al marco normativo.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** La Tabla 5 expone el análisis cualitativo de la entrevista realizada al Gerente General. Se aprecia una clara conexión entre el rol llevado a cabo, la misión del cargo y las funciones estratégicas que lleva a cabo. Los códigos vinculados a formación académica, experiencia y habilidades directivas muestran un perfil gerencial con alto nivel de preparación, liderazgo y visión estratégica. Estos aspectos abonan la idea de que necesariamente debe haber un acople de competencias técnicas y de habilidades para una efectiva gestión del talento humano, alineando el devenir organizacional con los objetivos de crecimiento y de desarrollo sostenible bajo los que se encuentra la empresa láctea.

**Tabla 6** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 2- jefe de Talento Humano

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica directa	Rol_Dependencia_GG	“Mi jefe es el Gerente General.”	El entrevistado reconoce una relación jerárquica directa con la Gerencia General, lo cual es coherente con la ubicación estratégica del área de Talento Humano dentro de la estructura organizacional.
<b>Misión del Cargo</b>	Bienestar del colaborador	Misión_Bienestar	“Que los colaboradores estén bien cuidados...”	La misión del cargo se orienta al bienestar integral de los trabajadores, alineándose con el enfoque humanista propio de la gestión de Talento Humano.
<b>Misión del Cargo</b>	Desarrollo y capacitación	Misión_Capacitación	“...y capacitados.”	Se evidencia una clara orientación al desarrollo del personal, elemento clave para el fortalecimiento de competencias organizacionales.
<b>Funciones del Cargo</b>	Gestión de selección	Función_Contratación	“Contratar gente”	La contratación es identificada como una función central,

				reflejando la responsabilidad directa del cargo en la incorporación de talento adecuado a la organización.
<b>Funciones del Cargo</b>	Administración salarial	Función_Remuneraciones	“ver los sueldos”	Esta función evidencia la participación del cargo en la gestión administrativa y compensatoria del personal.
<b>Funciones del Cargo</b>	Clima laboral	Función_Clima_Laboral	“que el ambiente sea bueno”	El entrevistado resalta la importancia del clima laboral, lo cual se vincula con la misión de bienestar y retención del talento.
<b>Formación Académica</b>	Formación profesional específica	Formación_TH	“Título universitario en Talento Humano.”	La formación académica señalada es pertinente y coherente con las exigencias técnicas del cargo.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia en el cargo	Experiencia_TH	“Entre 2 y 3 años en este cargo.”	El nivel de experiencia requerido se ajusta a un puesto de jefatura operativa con responsabilidades técnicas y humanas.
<b>Habilidades Interpersonales</b>	Escucha activa	Habilidad_Escucha	“Saber escuchar”	La escucha activa se identifica como habilidad clave para la gestión de personas y la atención de necesidades del personal.

<b>Habilidades Interpersonales</b>	Manejo de conflictos	Habilidad_Manejo_Conflictos	“resolver peleas entre compañeros.”	Se evidencia la competencia para la mediación y resolución de conflictos, fundamental para mantener relaciones laborales saludables.
<b>Competencias Técnicas</b>	Conocimiento legal laboral	Competencia_Codigo_Trabajo	“Conocerse al derecho y al revés el Código de Trabajo.”	El dominio del marco legal laboral aparece como una competencia crítica, indispensable para garantizar el cumplimiento normativo y prevenir riesgos legales.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Los resultados de la tabla 6 muestran que el cargo está orientado primordialmente hacia la regulación y el avance de las relaciones laborales y al bienestar. La misión se encuentra lógicamente asociada a funciones vinculadas con la gestión de personal, la administración de la remuneración y el clima organizacional. Se ponen de manifiesto competencias en el terreno legislativo y en el terreno interpersonal que colocan este cargo como una figura primordial en la mediación entre la normativa laboral y la dinámica humana que le da vida a la organización.

**Tabla 7** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 4- jefe de Producción

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS.ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica directa	Rol_Dependencia_GG	“El Gerente General.”	El entrevistado reconoce una dependencia jerárquica directa de la Gerencia General, lo que ubica al cargo en un nivel estratégico–operativo dentro de la estructura organizacional.

<b>Misión del Cargo</b>	Calidad del producto	Misión_Calidad	“Que todo se fabrique con calidad...”	La misión del cargo se orienta al aseguramiento de la calidad del producto, elemento central del área de producción.
<b>Misión del Cargo</b>	Higiene y limpieza	Misión_Higiene	“...y limpieza.”	La limpieza se presenta como componente clave de la misión, reflejando una preocupación por las buenas prácticas de manufactura.
<b>Funciones del Cargo</b>	Organización de la producción	Función_Planificación_Plantas	“Organizar los horarios de la planta”	Esta función evidencia la responsabilidad del cargo en la planificación operativa y la eficiencia del proceso productivo.
<b>Funciones del Cargo</b>	Gestión de materiales	Función_Gestión_Materiales	“cuidar los materiales.”	Se identifica la administración responsable de insumos como una función esencial para evitar desperdicios y asegurar continuidad productiva.
<b>Formación Académica</b>	Formación profesional técnica	Formación_Ingeniería	“Ingeniero agroindustrial o de alimentos.”	La formación requerida es coherente con la naturaleza técnica del cargo y con los procesos productivos que involucran control de calidad e higiene.

<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia en entornos productivos	Experiencia_Fábricas	“Unos 2 o 3 años en fábricas”	La experiencia exigida se relaciona directamente con el conocimiento práctico de procesos industriales y dinámicas de planta.
<b>Habilidades Técnicas</b>	Mejora de procesos	Habilidad_Mejora_Procesos	“Saber arreglar procesos para que sean más rápidos.”	Se evidencia una orientación a la optimización y eficiencia operativa, clave para el desempeño del cargo.
<b>Competencias Técnicas</b>	Conocimiento en higiene	Competencia_Higiene	“Conocer mucho sobre higiene”	El dominio de normas de higiene es una competencia crítica para garantizar la inocuidad y seguridad del producto.
<b>Competencias Técnicas</b>	Control de calidad	Competencia_Calidad	“y calidad.”	La calidad aparece como una competencia transversal que articula la misión, las funciones y la responsabilidad del cargo.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** El análisis cualitativo de la tabla 7 se obtiene una clara conclusión de que el jefe de producción tiene un rol importante en la estructura organizativa ya que es responsable de garantizar la calidad e higiene de los procesos productivos. Desde la óptica de la gestión del capital humano este rol también es crítico ya que tendrá la tarea de gestionar y supervisar al personal operativo para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos y las buenas prácticas de manufactura. Las funciones relacionadas con la empresa de la producción y la gestión de los materiales muestran la importancia de la correcta asignación de tareas y la gestión del recurso humano, a fin de evitar los desperdicios y las paradas operativas. Del mismo modo, las competencias técnicas asociadas a la mejora de procesos y la gestión de la calidad evidencian una tendencia hacia la mejora continua.

*Tabla 8 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 5- jefe Comercial*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Rendición de cuentas	Rol_Rinde_GG	“Le rindo cuentas al Gerente General.”	El entrevistado reconoce una dependencia jerárquica directa de la Gerencia General, lo que ubica al cargo en un nivel estratégico–operativo dentro de la estructura organizacional.
<b>Misión del Cargo</b>	Expansión comercial	Misión_Expansión_Mercado	“Que nuestros quesos y leches se vendan en todo lado.”	La misión del cargo se orienta a la expansión de mercado y posicionamiento de productos, coherente con el enfoque comercial y de crecimiento organizacional.
<b>Funciones del Cargo</b>	Planificación de ventas	Función_Plan_Ventas	“Hacer el plan de ventas”	La planificación comercial aparece como función central, evidenciando responsabilidad estratégica en el cumplimiento de objetivos de ventas.
<b>Funciones del Cargo</b>	Supervisión del equipo comercial	Función_Control_Vendedores	“ver que los vendedores cumplan.”	Se destaca la función de control y seguimiento del equipo de ventas, asociada al logro de resultados comerciales.
<b>Formación Académica</b>	Formación profesional afín	Formación_Comercial	“Ingeniero comercial o de marketing.”	La formación académica señalada es coherente con las exigencias técnicas y estratégicas del cargo.

<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia en gestión comercial	Experiencia_Comercial	“Unos 2 o 3 años.”	El nivel de experiencia requerido es consistente con un cargo de jefatura con responsabilidades de planificación y control.
<b>Habilidades Estratégicas</b>	Creatividad	Habilidad_Creatividad	“Ser muy creativo”	La creatividad se identifica como una habilidad clave para el diseño de estrategias comerciales y adaptación al mercado.
<b>Habilidades Estratégicas</b>	Planificación	Habilidad_Planeación	“y saber planear.”	La planificación se reconoce como una habilidad esencial para organizar y dirigir las actividades comerciales.
<b>Competencias Comerciales</b>	Negociación	Competencia_Negociación	“Saber negociar”	La negociación aparece como una competencia crítica para la gestión de clientes, proveedores y acuerdos comerciales.
<b>Competencias Financieras</b>	Manejo de presupuestos	Competencia_Presupuestos	“y manejar presupuestos.”	El manejo presupuestario evidencia la responsabilidad financiera del cargo en la administración de recursos comerciales.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** En la tabla 8 se constata que el cargo favorece la estrategia de crecimiento de mercado y la mejora del posicionamiento comercial de la empresa. La misión del cargo establece una relación directa con aquellas funciones de planificación de ventas, supervisión del equipo comercial y control de resultados, lo que pone de manifiesto un objetivo claro, orientado al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se ponen

en evidencia competencias relacionadas con la negociación, creatividad y la gestión presupuestaria posicionando el cargo como un eje crítico de articulación entre la estrategia comercial y la gestión eficiente de los recursos.

*Tabla 9 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 6 - Contador*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica directa	Rol_Dependencia_GG	“El Gerente General.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa de la Gerencia General, lo que sitúa al cargo como un rol técnico–estratégico clave para la toma de decisiones financieras.
<b>Misión del Cargo</b>	Transparencia financiera	Misión_Cuentas_Claras	“Tener las cuentas claras...”	La misión del cargo se orienta a la transparencia y confiabilidad de la información contable, aspecto central para la gestión organizacional.
<b>Misión del Cargo</b>	Cumplimiento tributario	Misión_Impuestos	“...y los impuestos al día.”	Se evidencia una clara orientación al cumplimiento de las obligaciones fiscales, reduciendo riesgos legales y financieros para la empresa.

<b>Funciones del Cargo</b>	Elaboración de estados financieros	Función_Balances	“Hacer los balances”	La elaboración de balances se identifica como función principal, vinculada al control y análisis de la situación financiera de la organización.
<b>Funciones del Cargo</b>	Declaraciones tributarias	Función_Declaraciones_SRI	“y declarar al SRI.”	Esta función refuerza la responsabilidad directa del cargo en el cumplimiento normativo ante los organismos de control.
<b>Formación Académica</b>	Formación profesional especializada	Formación_Contable	“Título de Contador o Auditor.”	La formación académica señalada es coherente con las exigencias técnicas y normativas del cargo.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia en contabilidad empresarial	Experiencia_Cuentas_Empresa	“Unos 2 años con el manejo de cuentas empresariales.”	La experiencia requerida se vincula al dominio práctico de la contabilidad aplicada al contexto empresarial.
<b>Habilidades Analíticas</b>	Análisis numérico	Habilidad_Análisis_Números	“Ser muy analítico con los números.”	Se destaca la capacidad analítica como habilidad esencial para interpretar información financiera y apoyar la toma de decisiones.
<b>Competencias Técnicas</b>	Manejo de software	Competencia_Software_Contable	“Saber usar los programas de Contabilidad”	El dominio de herramientas tecnológicas contables se presenta como una competencia clave para

la eficiencia y precisión del trabajo contable.

---

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Los resultados obtenidos en la tabla 9, muestran que el cargo tiene como predominante el control, la transparencia y el cumplimiento en cuanto a la gestión de las finanzas de la empresa. La misión del cargo se alinea directamente con dos aspectos centrales: la credibilidad de la información contable y el correcto cumplimiento tributario, que son en todo momento aspectos claves para la sostenibilidad empresarial y para la toma de decisiones estratégicas.

Aparecen funciones relacionadas con la creación de estados financieros y la posibilidad de preparar declaraciones tributarias, desde los recursos humanos hay un esfuerzo por tratar de disminuir los riesgos legales y financieros internos, siendo la manera de estabilizar la empresa. Se destacan igualmente competencias técnicas y capacidades analíticas que muestran la necesidad de un perfil especializado, capaz de interpretar la información financiera. En definitiva, la plaza terminó por consolidarse como un perfil estratégico-técnico, que da soporte a la gestión organizacional a partir de la información financiera.

**Tabla 10** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 7- Supervisor de Producción

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica inmediata	Rol_Dependencia_JPro	“El jefe de Producción.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa del jefe de Producción, lo que ubica al cargo en un nivel operativo de supervisión dentro de la estructura organizacional.

<b>Misión del Cargo</b>	Supervisión del personal	Misión_Supervisión	“Estar pendiente en la planta de que la gente trabaje bien.”	La misión del cargo se orienta al control y seguimiento directo del desempeño del personal en planta, alineada con los objetivos operativos del área.
<b>Funciones del Cargo</b>	Asignación de tareas	Función_Distribución_Tareas	“Repartir las tareas del día”	Esta función evidencia la responsabilidad del cargo en la organización diaria del trabajo productivo.
<b>Funciones del Cargo</b>	Control del cumplimiento de normas	Función_Control_Uniforme	“ver que todos usen su uniforme.”	Se destaca la función de control del cumplimiento de normas internas, vinculada a la disciplina, seguridad y orden en planta.
<b>Formación Académica</b>	Formación técnica	Formación_Técnica	“Tercer nivel en automatización o similar.”	La formación académica señalada es coherente con un cargo operativo que requiere conocimientos técnicos del proceso productivo.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia en planta	Experiencia_Plantas	“2 años en planta.”	La experiencia requerida se relaciona con el conocimiento práctico del entorno productivo y la dinámica operativa.

<b>Habilidades Operativas</b>	Manejo de presión	Habilidad_Manejo_Presión	“Saber qué hacer cuando hay mucha presión.”	Se identifica la capacidad de actuar bajo presión como una habilidad clave para la supervisión en contextos productivos exigentes.
<b>Competencias en Seguridad</b>	Conocimiento de	Competencia_Seguridad	“Conocer las normas de seguridad”	El dominio de normas de seguridad industrial se presenta como una competencia crítica para la prevención de riesgos y accidentes laborales.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Los resultados de la tabla 10, indican que la práctica está centrada principalmente en supervisar al personal que opera en la planta y controlar la adherencia a las normas vigentes. El cargo se relaciona con la organización del trabajo cotidiano y con la disciplina laboral, elementos de vital importancia para garantizar la continuidad en los procesos de producción.

Funciones orientadas hacia la asignación de tareas y al control del comportamiento empresarial permiten denotar que el cargo se rige como un agente clave en la administración del talento humano en el espacio operativo. Desde esta línea, el Supervisor de Producción se sitúa como un actor fundamental en hacer pasar los lineamientos técnicos hacia prácticas laborales efectivas.

A su vez, las habilidades que tienen que ver con la gestión de la presión, así como la que deben tener con respecto a las normas de seguridad, resultan reforzadas por la relevancia del cargo en cuanto a la prevención de los riesgos laborales y al mantenimiento de un ambiente de trabajo ordenado y seguro. El cargo, en su conjunto, se reafirma como un vínculo entre la jefatura de producción y el personal operativo.

*Tabla 11 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 8 – Asistente de Talento Humano*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica inmediata	Rol_Dependencia_JTH	“El jefe de Talento Humano.”	El entrevistado identifica una dependencia directa del jefe de Talento Humano, lo que ubica al cargo en un nivel operativo–administrativo de apoyo dentro del área.
<b>Misión del Cargo</b>	Apoyo administrativo	Misión_Apoyo_TH	“Ayudar con todo el papeleo del personal.”	La misión del cargo se orienta al soporte administrativo del área, contribuyendo al orden y funcionamiento de la gestión de personal.
<b>Funciones Administrativas</b>	Gestión documental	Función_Archivo_Personal	“Archivar carpetas”	Esta función evidencia la responsabilidad del cargo en la organización y custodia de la documentación del personal.
<b>Funciones Administrativas</b>	Control de asistencia	Función_Control_Asistencia	“anotar quién falta o llega tarde.”	El control de asistencia se presenta como una función clave para el seguimiento disciplinario y administrativo del personal.

<b>Formación Académica</b>	Formación administrativa	Formación_Administrativa	“Título en Administración o algo parecido.”	La formación académica requerida es coherente con un cargo de apoyo administrativo y gestión documental.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia administrativa básica	Experiencia_Admin_Básica	“1 a 2 años.”	La experiencia solicitada corresponde a un nivel operativo inicial, acorde con las responsabilidades asignadas.
<b>Habilidades Administrativas</b>	Orden y organización	Habilidad_Orden	“Ser muy ordenado”	El orden se identifica como una habilidad esencial para garantizar eficiencia y confiabilidad en la gestión documental.
<b>Habilidades Éticas</b>	Confidencialidad	Habilidad_Confidencialidad	“y callado con lo que sé de los demás.”	Se evidencia la importancia de la confidencialidad como principio ético fundamental en la gestión de información sensible del personal.
<b>Competencias técnicas</b>	Manejo de plataformas institucionales	Competencia_Plataformas_Laborales	“Saber manejar las plataformas del IESS y del ministerio”	El dominio de plataformas oficiales se reconoce como una competencia crítica para el cumplimiento de obligaciones laborales y administrativas.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** El análisis cualitativo de la tabla 11 del cargo de Asistente de Talento Humano revela que esta posición desempeña un rol de apoyo operativo-administrativo bajo la supervisión directa de la Jefatura del área, con una misión centrada en el soporte documental y el control de asistencia para garantizar el orden organizacional.

Este perfil exige una formación académica en administración y una experiencia inicial de uno a dos años, lo que es coherente con sus responsabilidades de ejecución y custodia de expedientes. Entre las habilidades estratégicas destacan el orden y la confidencialidad ética en el manejo de información sensible del personal, mientras que su competencia técnica se valida mediante el dominio de las plataformas oficiales del IESS y el Ministerio del Trabajo, vinculando así la gestión administrativa con el cumplimiento normativo legal de la empresa.

*Tabla 12 Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 9 – Asistente Contable*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica inmediata	Rol_Dependencia_Contador	“El Contador.”	El entrevistado identifica una dependencia directa del Contador, lo que sitúa al cargo en un nivel operativo de apoyo técnico dentro del área financiera.
<b>Misión del Cargo</b>	Orden de registros financieros	Misión_Orden_Contable	“Tener todos los registros de dinero en orden.”	La misión del cargo se orienta a garantizar el orden y control de la información contable, aspecto clave para la confiabilidad financiera de la organización.
<b>Funciones Contables</b>	Registro de transacciones	Función_Registro_Facturas	“Anotar facturas”	El registro de facturas se reconoce como una función central, vinculada al control diario de las operaciones financieras.
<b>Funciones Contables</b>	Conciliación de cuentas	Función_Cuadre_Cuentas	“ver que las cuentas cuadren.”	Esta función evidencia la responsabilidad del cargo en la verificación y coherencia de la información contable.
<b>Formación Académica</b>	Formación financiera	Formación_Finanzas o Contabilidad	“Título en Finanzas o Contabilidad.”	La formación académica requerida es coherente con las exigencias técnicas del

contable

cargo y su rol de apoyo contable.

---

<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia en contabilidad operativa	Experiencia_Contable	“2 años.”	La experiencia solicitada se asocia a la práctica previa en tareas contables operativas y manejo de registros financieros.
<b>Habilidades Analíticas</b>	Atención al detalle	Habilidad_Detalle	“Fijarme en los detalles para no equivocarme.”	La atención al detalle se identifica como una habilidad clave para prevenir errores y asegurar la precisión de la información contable.
<b>Competencias Técnicas</b>	Manejo de software contable	Competencia_Software_Cuentas	“Saber manejar los programas de cuentas.”	El dominio de programas contables se presenta como una competencia esencial para la eficiencia y exactitud del trabajo financiero.

---

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** En la tabla 12 se puede ver que el cargo se orienta al apoyo técnico–operativo del área financiera, con una dependencia directa del Contador. La misión del puesto se centra en el orden y control de los registros contables, lo que resulta fundamental para garantizar la confiabilidad de la información financiera utilizada en la toma de decisiones.

Las funciones descritas demuestran una posición orientada al registro, verificación de transacciones, lo que favorece la estabilidad y homogeneidad de los procesos contables. Desde la dependencia del capital humano, esta función permite una adecuada distribución del trabajo, reduciendo el trabajo operativo del área financiera y evitando errores de tipo administrativo.

También se observan competencias como atención al detalle y habilidades tecnológicas relacionadas con el uso de software contable, funcionalidades básicas que garantizan el buen desarrollo del cargo. Al final, la función se suma a que el trabajo puede ser considerado como un

soporte muy importante para la gestión financiera; su implementación propicia a su vez, precisión, orden y continuidad para los procesos administrativos de la empresa.

**Tabla 13** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 10 – Asistente de Marketing

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica inmediata	Rol_Dependencia_JCom	“El jefe Comercial.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa del jefe Comercial, lo que sitúa al cargo como un rol de apoyo operativo dentro de la estrategia comercial.
<b>Misión del Cargo</b>	Posicionamiento de marca	Misión_Posicionamiento	“Que la marca se vea bien en redes y publicidad.”	La misión del cargo se orienta al fortalecimiento de la imagen de marca, alineada con los objetivos de comunicación y visibilidad comercial.
<b>Funciones de Marketing</b>	Apoyo en promociones	Función_Promociones	“Ayudar con las promociones”	La función evidencia un rol de soporte en la ejecución de acciones promocionales definidas por el área comercial.
<b>Funciones de Marketing</b>	Material publicitario	Función_Material_Publicitario	“y los volantes.”	Se identifica la elaboración y apoyo en material gráfico como una función operativa clave para la difusión de la marca.

<b>Formación Académica</b>	Formación en diseño/comunicación	Formación_Diseño_Comunicación	“Título en Diseño o Comunicación.”	La formación académica requerida es coherente con las tareas creativas y comunicacionales del cargo.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia inicial en marketing	Experiencia_Marketing_Básica	“1 a 2 años.”	La experiencia solicitada corresponde a un nivel operativo inicial, adecuado para un cargo de asistencia.
<b>Habilidades Creativas</b>	Creatividad e imaginación	Habilidad_Creatividad	“Ser muy creativo e imaginativo.”	La creatividad se reconoce como habilidad central para la generación de contenidos atractivos y diferenciadores.
<b>Competencias Digitales</b>	Gestión de redes sociales	Competencia_Red_Soc_iales	“Saber usar redes sociales para el negocio.”	El dominio de redes sociales con fines comerciales se presenta como una competencia esencial para el posicionamiento digital de la marca.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** En la tabla 13, el cargo está orientado a brindar apoyo operativo de la estrategia comercial, centrado en el posicionamiento de marca y la visibilidad institucional. En cuanto a la misión del cargo, está directamente asociada a la imagen construida y a la comunicación como formas para contribuir a consolidar la presencia de la empresa en el mercado. Las funciones que se evalúan son las propias del soporte a la ejecución de acciones promocionales y de gestión de materiales publicitarios, contribuyendo a la congruencia de la comunicación comercial. El cargo permite una orientación a la especialización de tareas en el ámbito del talento humano dentro del área comercial, ya que se optimiza así el trabajo del equipo. Asimismo, destacan habilidades creativas y competencias de comunicación digital como elementos clave para el desarrollo del cargo.

**Tabla 14** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 10 – Operario de Leches

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica inmediata	Rol_Dependencia_Supervisor	“El Supervisor de Producción.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa del Supervisor de Producción, lo que sitúa al cargo en un nivel operativo dentro de la estructura productiva.
<b>Misión del Cargo</b>	Calidad del producto	Misión_Calidad_Leche	“Que la leche salga rica...”	La misión del cargo se orienta a la calidad sensorial del producto, aspecto clave para la satisfacción del consumidor.
<b>Misión del Cargo</b>	Inocuidad alimentaria	Misión_Inocuidad	“...y segura para tomar.”	Se evidencia una preocupación explícita por la inocuidad del producto,
				alineada con normas sanitarias y de seguridad alimentaria.
<b>Funciones Operativas</b>	Recepción de materia prima	Función_Recepción_Leche	“Recibir la leche de los baldes”	La recepción de materia prima se identifica como una función crítica para asegurar la continuidad y calidad del proceso productivo.

<b>Funciones Operativas</b>	Proceso térmico	Función_Pasteurización	“pasarla por la máquina de calor.”	Esta función refleja la responsabilidad directa del cargo en una etapa clave del proceso productivo que garantiza seguridad e inocuidad.
<b>Formación Académica</b>	Formación técnica en alimentos	Formación_Tecnólogo_Alimentos	“Tecnólogo en alimentos.”	La formación académica requerida es coherente con la naturaleza técnica del proceso productivo lácteo.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia operativa básica	Experiencia_Producción_Básica	“1 año.”	La experiencia solicitada corresponde a un nivel operativo inicial, acorde con las tareas asignadas.
<b>Habilidades Operativas</b>	Atención a maquinaria	Habilidad_Atención_Máquina	“Estar atento a la máquina para que no falle.”	Se identifica la atención constante a los equipos como habilidad esencial para prevenir fallas y garantizar la continuidad del proceso.
<b>Competencias Técnicas</b>	Manejo de químicos de limpieza	Competencia_Químicos_Limpieza	“Saber de químicos para limpieza.”	El dominio de químicos de limpieza se presenta como una competencia clave para mantener condiciones higiénicas y seguras en la producción.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Los resultados en la tabla 14, muestran que el rol tiene una dirección clara del proceso de producción centrado en la calidad e inocuidad del producto acabado. La misión del cargo está claramente relacionada con la seguridad alimentaria y satisfacción del consumidor lo que hace que el rol pueda considerarse un elemento clave o crítico dentro de la cadena productiva.

Las funciones más importantes son la recepción de la materia prima y la pasteurización, lo que demanda de la atención y el seguimiento de un estricto cumplimiento de las normas higiénico-sanitarias. Desde la figura de la gestión del personal, requiere de colaboradores con formación suficiente y con la conciencia de la repercusión de su quehacer en la calidad del producto.

Del mismo modo, se hacen visibles las competencias técnicas en lo que concierne a la gestión de los equipos y químicos de limpieza, lo que plasma la necesidad de una continua formación y una importante organización de los procedimientos. En suma, el cargo colabora con la sostenibilidad productiva, garantizando procedimientos seguros, controlados en el tiempo y con cumplimiento de referencias de inocuidad de los alimentos.

**Tabla 15** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 11 - Operario de Leches

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica inmediata	Rol_Dependencia_Supervisor	“El Supervisor de Producción.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa del Supervisor de Producción, lo que ubica al cargo en un nivel operativo dentro de la estructura productiva.
<b>Misión del Cargo</b>	Envasado eficiente	Misión_Embotellado	“Embotellar la leche...”	La misión del cargo se orienta a la correcta ejecución del proceso de envasado, etapa clave para la presentación y conservación del producto.
<b>Misión del Cargo</b>	Reducción de desperdicios	Misión_No_Desperdicio	“...y que no se desperdicie nada.”	Se evidencia una preocupación explícita por la eficiencia operativa y el control de pérdidas, alineada con objetivos de productividad.

<b>Funciones Operativas</b>	Llenado de envases	Función_Llenado	“Llenar los envases”	El llenado se identifica como una función central del cargo dentro del proceso de embotellado.
<b>Funciones Operativas</b>	Sellado de envases	Función_Tapado	“taparlos”	El sellado correcto de envases se relaciona con la seguridad e higiene del producto final.
<b>Funciones Operativas</b>	Rotulado y fechado	Función_Fechado	“y ponerles la fecha.”	El fechado evidencia responsabilidad en la trazabilidad y control del producto, aspectos críticos en la industria alimentaria.
<b>Formación Académica</b>	Formación técnica en alimentos	Formación_Tecnología_A limentos	“Tecnología en alimentos.”	La formación académica requerida es coherente con la naturaleza técnica del proceso de manipulación y envasado de alimentos.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia operativa básica	Experiencia_Producción_ Básica	“1 año.”	La experiencia solicitada corresponde a un nivel operativo inicial, adecuado para las tareas asignadas.
<b>Habilidades Operativas</b>	Trabajo en equipo	Habilidad_Trabajo_Equip o	“Trabajar rápido y bien con los otros compañeros.”	Se identifica el trabajo en equipo como habilidad clave para mantener el ritmo y la coordinación del proceso productivo.
<b>Habilidades Operativas</b>	Rapidez y eficiencia	Habilidad_Rapidez	“Trabajar rápido...”	La rapidez se asocia a la eficiencia del proceso de envasado y al cumplimiento de metas productivas.

<b>Competencias Técnicas</b>	Manipulación higiénica de alimentos	Competencia_Manipulación_Alimentos	“Conocer cómo se manejan los alimentos sin ensuciarlos.”	El dominio de buenas prácticas de manipulación de alimentos se presenta como una competencia crítica para garantizar higiene y calidad del producto.
------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	--	--

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Los resultados de la tabla 15, muestran que el cargo cumple una función operativa clave en la fase final del proceso productivo, donde el control de calidad tiene impacto directo en el producto entregado al consumidor. La misión del cargo se centra en asegurar un envasado correcto y en minimizar pérdidas, lo que refleja una orientación clara hacia la productividad y el aprovechamiento de recursos.

Las funciones que le corresponde ejecutan un proceso, pero, además de permitir la validación del proceso, son responsables de la trazabilidad del producto y de la seguridad alimentaria, significativos en el caso de los alimentos. Desde la gestión del talento humano resulta una disciplina con un flujo de trabajo operativo en curso colaborando de forma continua con el cumplimiento de las reglas de higiene; se pone de relieve al mismo tiempo el trabajo en equipo y la rapidez, por lo tanto, es un cargo que permite la continuidad del trabajo, favoreciendo elementos de reducción de desechos y a la vez de evocar el nivel de calidad e inocuidad.

**Tabla 16** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 12 – Operario de Quesos

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica inmediata	Rol_Dependencia_Supervisor	“El Supervisor de Producción.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa del Supervisor de Producción, lo que ubica al cargo en un nivel operativo dentro del área de Producción.

<b>Misión del Cargo</b>	Cumplimiento de especificaciones del producto	Misión_Calidad_Queso	“Que el queso salga con la forma y el sabor que nos piden.”	La misión del cargo se orienta al cumplimiento de estándares de calidad definidos por la organización y el mercado.
<b>Funciones Operativas</b>	Corte de la cuajada	Función_Corte_Cuajada	“Cortar la cuajada”	El corte de la cuajada se identifica como una función técnica clave que influye directamente en la textura y calidad del queso.
<b>Funciones Operativas</b>	Separación del suero	Función_Eliminación_Suero	“y quitarle el agua (suero).”	Esta función es esencial para el control de humedad y consistencia del producto final.
<b>Formación Académica</b>	Formación técnica en alimentos	Formación_Procesos_Alimentos	“Tecnología en procesos de alimentos.”	La formación académica requerida es coherente con la complejidad técnica del proceso de elaboración de quesos.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia operativa básica	Experiencia_Producción_Básica	“1 año.”	La experiencia solicitada corresponde a un nivel operativo inicial, adecuado para tareas técnicas bajo supervisión.
<b>Habilidades del Producto</b>	Atención al detalle	Habilidad_Detalle_Producto	“Tener cuidado con los detalles del producto.”	La atención al detalle se reconoce como una habilidad crítica para asegurar la uniformidad y calidad del queso.
<b>Competencias Técnicas</b>	Control de temperatura	Competencia_Temperatura_Leche	“Saber a qué temperatura debe estar la leche para el queso.”	El conocimiento del control térmico se presenta como una

competencia técnica clave para garantizar la correcta elaboración del producto.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** El análisis de la tabla 16, pone de manifiesto que este cargo desempeña un papel operativo especializado en el proceso productivo, donde la precisión técnica es determinante en la calidad del resultado final. La misión del cargo está orientada a la realización de estándares predefinidos, lo que pone de relieve una notable convergencia entre las exigencias del mercado y los procesos internos de producción. Las funciones asociadas al cargo exigen dominio técnico y el control minucioso de variables críticas del proceso, tales como la humedad y la temperatura, lo que requiere atención extrema y criterio operativo. Desde el análisis de la gestión de personas, se trata de un cargo que, aun siendo situado a un nivel operativo, requiere competencias técnicas concretas y una elevada atención al detalle.

**Tabla 17** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 13 – Operario de Quesos

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS.ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica inmediata	Rol_Dependencia_Supervisor	“El Supervisor de Producción.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa del Supervisor de Producción, lo que sitúa al cargo en un nivel operativo dentro del área de Producción.
<b>Misión del Cargo</b>	Calidad del producto	Misión_Prensado_Salado	“Que el queso quede bien prensado y saladito.”	La misión del cargo se orienta al cumplimiento de estándares de
				calidad sensorial y técnica del producto final.

<b>Funciones Operativas</b>	Moldeado del producto	Función_Moldeado_Queso	“Poner el queso en los moldes”	El moldeado se identifica como una función clave que incide directamente en la forma y presentación del queso.
<b>Funciones Operativas</b>	Proceso de salado	Función_Salado	“y meterlo en la sal.”	El salado aparece como una función crítica para el sabor, conservación y calidad del producto.
<b>Formación Académica</b>	Formación técnica en alimentos	Formación_Tecnólogo_Alimentos	“Tecnólogo en alimentos.”	La formación académica requerida es coherente con la manipulación técnica de alimentos y los controles de calidad.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia operativa inicial	Experiencia_Producción_Inicial	“6 meses.”	El tiempo de experiencia requerido corresponde a un nivel operativo básico, adecuado para tareas específicas bajo supervisión.
<b>Habilidades Operativas</b>	Comunicación y coordinación	Habilidad_Comunicación_Equipo	“Saber comunicarse con el equipo para no estorbarse.”	La comunicación efectiva se identifica como una habilidad clave para la coordinación del trabajo y la eficiencia del proceso productivo.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Los resultados en la tabla 17, demuestran que esta posición cumple un rol operativo importante y en la última fase de conformación del queso, donde muy pequeñas diferencias pueden afectar de forma directa tanto la calidad sensorial como la estandarización del producto. La misión que otorga el puesto está asociada a la garantía de características concretas del queso, lo que es prueba de una elevada responsabilidad técnica, dado su espacio de ubicación operativa.

En la gestión del talento humano, el cargo demanda una permanente coordinación con el resto de operarios del equipo de producción, por cuanto el proceso depende de la sincronización de las fases adecuadas. La comunicación efectiva debe posicionarse como una habilidad estratégica para prevenir errores operativos y cuellos de botella en la línea productiva.

**Tabla 18** Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 14 - Vendedor

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica directa	Rol_Dependencia_JCom	“El jefe Comercial.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa del jefe Comercial, lo que ubica al cargo
				en un nivel operativo dentro de la estructura del área comercial.
<b>Misión del Cargo</b>	Expansión de mercado	Misión_Apertura_Ventas	“Abrir nuevos caminos de venta para la empresa.”	La misión del cargo se orienta a la prospección y expansión de mercados, alineada con los objetivos estratégicos de crecimiento comercial.

<b>Funciones Comerciales</b>	Gestión de pedidos	Función_Registro_Pedidos	“Anotar pedidos”	El registro de pedidos se identifica como una función básica que asegura la formalización de las ventas realizadas.
<b>Funciones Comerciales</b>	Satisfacción del cliente	Función_Satisfacción_Cliente	“y ver que el cliente esté contento.”	Se evidencia una orientación al servicio y fidelización del cliente, aspecto clave para la sostenibilidad comercial.
<b>Formación Académica</b>	Formación técnica afín al producto	Formación_Tecnólogo_Alimentos	“Tecnólogo en alimentos.”	La formación académica se vincula con el conocimiento del producto, facilitando una venta informada y técnica.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia comercial inicial	Experiencia_Ventas_Inicial	“6 meses.”	La experiencia requerida corresponde a un nivel inicial, acorde con un cargo operativo de ventas.
<b>Habilidades Comerciales</b>	Persistencia	Habilidad_Persistencia	“No rendirse cuando dicen que no.”	La persistencia se identifica como una habilidad clave para la prospección y manejo del rechazo en el proceso de ventas.
<b>Competencias Técnicas</b>	Cierre de ventas	Competencia_Cierre_Venta	“Saber cómo cerrar una venta rápido.”	La capacidad de cierre efectivo se presenta como una competencia crítica para el logro de resultados comerciales.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Los hallazgos en la tabla 18, dan cuenta de que este cargo juega un papel fundamental en el crecimiento comercial de la empresa, cumpliendo la función de primer intermediario entre la organización y el mercado. Estando este en un nivel operativo, su impacto es estratégico, ya que incide de forma directa en el aumento de ventas y el posicionamiento de los productos.

La misión del propio cargo se orienta a la apertura de nuevos canales de comercialización, lo que requiere destrezas de prospección, perseverancia y capacidad de cierre, desde la lógica de gestión del talento humano se puede observar la conjugación de competencias técnicas las que están ligadas al conocimiento sobre el producto y de competencias comerciales que permiten interacciones más idóneas con el cliente y potencian la confianza en la marca.

*Tabla 19* Tabulación de la entrevista sección 2: Manual de funciones - Colaborador 15 - Vendedor

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (ATLAS. Ti)</b>	<b>Extracto textual de la entrevista</b>	<b>Interpretación analítica</b>
<b>Rol y Dependencia Jerárquica</b>	Dependencia jerárquica directa	Rol_Dependencia_JCom	“El jefe Comercial.”	El entrevistado reconoce una dependencia directa del jefe Comercial, situando el cargo dentro de la estructura operativa del área de ventas.
<b>Misión del Cargo</b>	Cobertura de mercado	Misión_Cobertura_Tenderos	“Que todos los tenderos nos compren el producto.”	La misión del cargo se orienta a la ampliación de la cobertura comercial en el canal tradicional, alineada con los objetivos de penetración de mercado.

<b>Funciones Comerciales</b>	Visita a clientes	Función_Visita_Clientes	“Visitar a los clientes”	La visita directa se identifica como una función central, propia de la venta en campo y del contacto personal con el cliente.
<b>Funciones Comerciales</b>	Oferta de productos	Función_Oferta_Productos	“y ofrecerles lo que tenemos.”	Esta función evidencia un rol activo en la promoción y colocación del portafolio de productos de la empresa.
<b>Formación Académica</b>	Formación básica	Formación_Bachillerato	“Bachillerato.”	El nivel educativo requerido corresponde a un cargo operativo de ventas, donde priman las habilidades comerciales sobre la formación técnica especializada.
<b>Experiencia Laboral</b>	Experiencia comercial inicial	Experiencia_Ventas_Inicial	“6 meses.”	La experiencia solicitada es básica, acorde con un puesto de entrada en el área comercial.
<b>Habilidades Comunicacionales</b>	Persuasión verbal	Habilidad_Persuasión	“Tener mucha labia y convencer a la gente.”	La persuasión se identifica como habilidad clave para influir en la decisión de compra del cliente.
<b>Competencias Comerciales</b>	Seguridad al comunicar	Competencia_Seguridad_Comunicación	“Ser muy seguro al hablar.”	La seguridad al expresarse se presenta como una competencia esencial para generar confianza y credibilidad en el cliente.

*Nota.* Elaborado por software ATLAS. Ti

**Análisis:** Dentro de la tabla 19, la función está claramente dirigida hacia la penetración del mercado tradicional, donde la interacción permanente (de uno a otro cliente) es el eje dominante del desempeño. Es cierto que se trata de una función que está más bien al nivel operativo.

La misión del cargo otorga una alta prioridad a la cobertura y expansión del canal tendero. Esto implica que se necesita una buena comunicación mas no necesariamente una formación académica específica. La gestión del talento humano permite evidenciar que, para el éxito del cargo, la persuasión y la seguridad al comunicar constituyen competencias de gran relevancia, ya que permiten generar confianza y provocar decisiones de compra frecuentes.

Así, el cargo termina constituyendo una posición básica para mantener la competitividad comercial de la empresa en mercados de alta interacción personal, que enmarca la manera mediante el cual una buena actuación individual lograda por la ocupante del puesto haga efecto en resultados de la empresa.

## 7. Propuesta

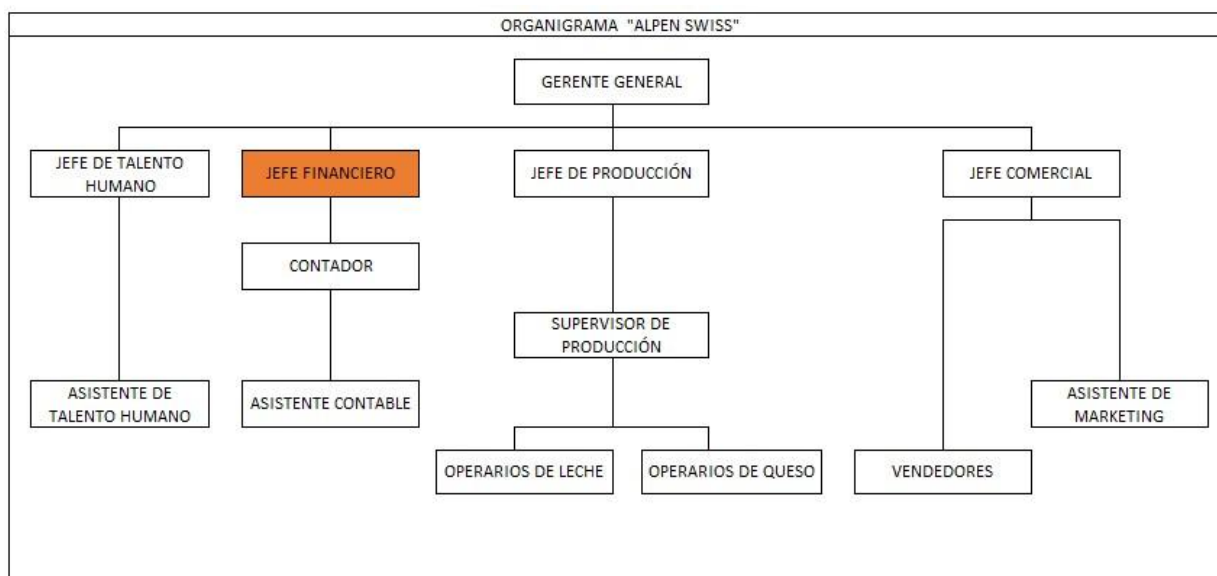
La propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recopilada mediante fundamentos teóricos, entrevistas semiestructuradas y la observación directa. Dicho análisis permitió identificar debilidades en la estructura organizacional de la empresa láctea, principalmente relacionadas con la falta de definición de funciones, duplicidad de tareas y limitaciones en la coordinación entre las áreas administrativa y operativa.

A partir del diagnóstico obtenido, se propone el diseño de una estructura, plasmada mediante un organigrama, donde quedan claramente estipulados los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y relaciones de dependencia entre los diferentes cargos, también dentro del organigrama se propone la creación del cargo de Jefe Financiero, para mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa, de acuerdo con las necesidades actuales y expectativas de crecimiento.

Además, se sugiere la creación del manual de funciones, centrado en los cargos existentes, con la finalidad de definir de un modo más claro las funciones, autoridad y las relaciones internas de cada cargo.

### Figura 1

Propuesta de organigrama para empresa láctea.



Nota. Elaborado por los autores

**Análisis del organigrama:** Se da a conocer la propuesta de organigrama para la empresa láctea, de acuerdo con el diagnóstico organizacional hecho durante la investigación. La estructura organizacional que se presenta se propone en función del enfoque orgánico

funcional, pues se explican claramente los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y las relaciones de dependencia de los distintos cargos.

En el nivel estratégico se encuentra el Gerente General, quien centraliza la dirección y la toma de decisiones. En el nivel táctico proponemos las jefaturas de Talento Humano, Financiera, Producción y Comercial, lo cual permite una mejor distribución de las responsabilidades administrativas y operativas. En el nivel operativo se introducen cargos como asistentes, supervisores, operarios y vendedores, lo que permite desarrollar de forma apropiada los procesos productivos y comerciales de la empresa.

Este modelo de organigrama ayuda a limitar la duplicación de funciones, aumentar la coordinación entre áreas y propiciar el manejo del talento humano con la condición que cada miembro de la organización tenga conocimiento de su rol, esta propuesta será la respuesta a las necesidades actuales de la empresa y un cimiento para el crecimiento ordenado y sostenible.

**Tabla 20** *Manual de funciones – Gerente General*

<b>MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS</b>		
<b>Nombre del Cargo</b>	Gerente General	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>		Liderar y dirigir a la empresa, según las normativas legales vigentes, logrando así la maximización de beneficios socioeconómicos.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área de Gerencia	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
<b>Naturaleza del Cargo</b>		

<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]     JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]     JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]     JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]     JC --&gt; V[VENEDORES]     JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING] </pre>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar que la empresa respete todas las leyes y normas, con el fin de proteger la integridad de esta.</li> <li>2. Definir políticas y procedimientos para alcanzar una mejora en la eficiencia de la empresa.</li> <li>3. Crear un entorno diverso e inclusivo, para motivar al equipo.</li> <li>4. Mantener relaciones sólidas con los socios y las partes interesadas, mejorando la imagen de la marca</li> <li>5. Reconocer oportunidades de nuevos negocios, para que aumente la participación de la empresa en el mercado.</li> <li>6. Llevar a cabo estrategias a largo plazo, queriendo que la organización tenga un único enfoque cualquiera y coherente que la guíe hasta sus metas.</li> <li>7. Definir metas y estrategias, para alcanzar los objetivos de la empresa.</li> <li>8. Tomar decisiones cruciales, para lograr el éxito general de la empresa.</li> <li>9. Atender las contingencias que pueden surgir, para lograr una resolución exitosa.</li> <li>10. Desarrollar lideres dentro de la organización, para enfrentar los desafíos de la empresa en el futuro.</li> </ol>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Cuarto Nivel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración de Negocios</li> <li>• Maestría en Comercio Internacional</li> <li>• • Maestría en Agroindustria</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 4 a 5 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas Ambientales</li> <li>• Sistema de ERP</li> <li>• Normativa Societaria y Mercantil</li> <li>• Normativas de Sector Lácteo</li> <li>• Benchmarking Competitivo</li> </ul>

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Liderazgo Inspirador</li> <li>• Negociación</li> <li>• Flexibilidad Cognitiva</li> </ul>
--------------------	--

Tabla 21 Manual de funciones – Jefe de Talento Humano

MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS		
<b>Nombre del Cargo</b>	Jefe de Talento Humano	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	Aplicar las políticas inherentes del departamento de talento humano, basándose en las normativas legales vigentes, para alcanzar el logro de los objetivos de la organización.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área Administrativa	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
Naturaleza del Cargo		
<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]     JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]     JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]     JC --&gt; V[VENEDORES]     JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING]     </pre>	
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar las estrategias de gestión del talento humano, alineándolas con los objetivos organizacionales, para asegurar el desarrollo y sostenibilidad de la empresa.</li> <li>2. Garantizar el cumplimiento de la normativa laboral vigente y las políticas internas, con el fin de proteger los derechos de los colaboradores y de la organización.</li> <li>3. Dirigir los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, asegurando la incorporación de talento idóneo para cada cargo.</li> </ol>	

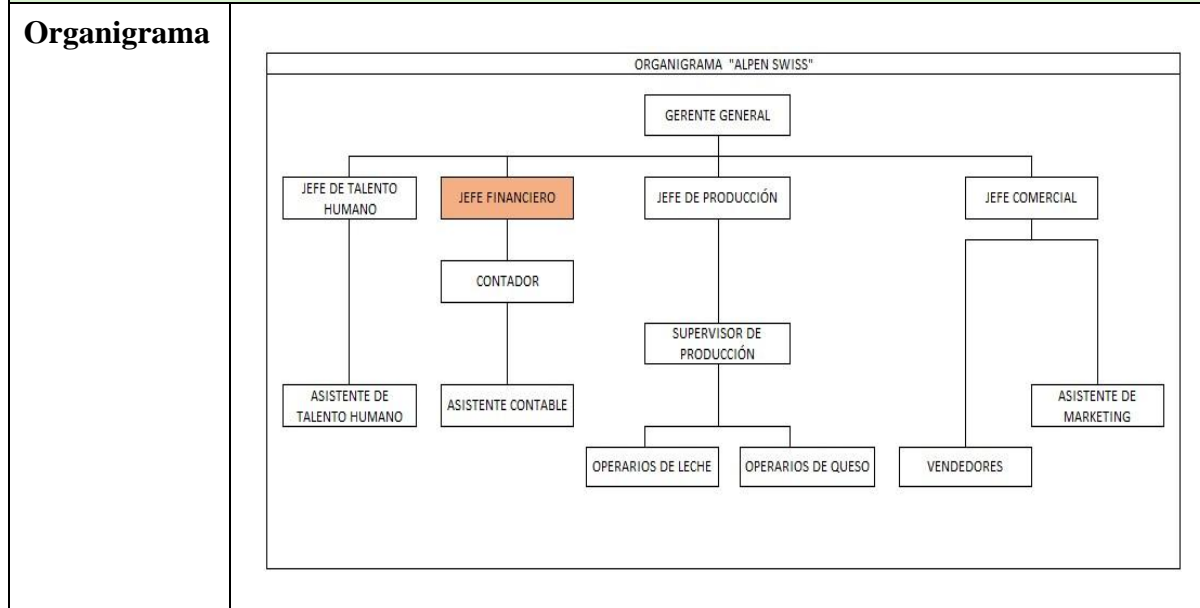
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Supervisar la correcta ejecución de los procesos de evaluación del desempeño, con el fin de medir los resultados logrados y contribuir a la mejora continua del personal.</li> <li>5. Diseñar planes de capacitación y desarrollo profesional, de manera que se logre el refuerzo de las competencias y habilidades de los colaboradores.</li> <li>6. Administrar los sistemas de compensación, beneficios y remuneración, con el objetivo de garantizar equidad interna y competitividad externa.</li> <li>7. Promover un clima laboral positivo junto con relaciones laborales armoniosas, que propicien la motivación, el compromiso y el trabajo en equipo.</li> <li>8. Coordinar las acciones referidas a la seguridad y salud ocupacional, a fin de prevenir los riesgos laborales y el bienestar de las personas.</li> <li>9. Gestionar los procesos disciplinarios y de resolución de conflictos, aplicando criterios justos y respetando la normativa.</li> <li>10. Elaborar informes y reportes de gestión del talento humano, que apoyen la toma de decisiones estratégicas de la alta dirección.</li> </ol>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	<p>Tercer Nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en Talento Humano</li> <li>• Licenciatura en Gestión del Talento Humano</li> <li>• Licenciatura en Psicología Organizacional</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 2 a 3 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsistemas de Talento Humano</li> <li>• LOSEP</li> <li>• Código de Trabajo</li> <li>• Reglamento Interno</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Conflictos</li> <li>• Pensamiento Estratégico</li> <li>• Inteligencia Emocional</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Pensamiento Sistémico</li> </ul>

**Tabla 22** Manual de funciones – Jefe Financiero

<b>MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS</b>		
<b>Nombre del Cargo</b>	Jefe Financiero	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	Planificar y dirigir la gestión financiera de la empresa, mediante el análisis de la

<b>Dependencia Funcional</b>	Área Administrativa	información económica y la aplicación de políticas financieras institucionales, asegurando una adecuada toma de decisiones estratégicas.
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	

**Naturaleza del Cargo**



- Funciones**
1. Planificar el presupuesto financiero anual de la empresa para optimizar la asignación de los recursos económicos.
  2. Dirigir la gestión de liquidez y flujo de efectivo de la organización para garantizar la disponibilidad oportuna de recursos financieros.
  3. Evaluar la viabilidad financiera de proyectos e inversiones empresariales para apoyar la toma de decisiones estratégicas.
  4. Diseñar políticas y estrategias financieras institucionales para fortalecer la sostenibilidad económica de la empresa.
  5. Controlar la ejecución y control del presupuesto institucional para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.
  6. Gestionar las fuentes de financiamiento y relaciones con entidades financieras para asegurar el acceso a capital cuando sea necesario.
  7. Analizar indicadores financieros y de rentabilidad empresarial para medir el desempeño económico de la organización.
  8. Coordinar la planificación financiera de las diferentes áreas de la empresa para alinear los recursos económicos con los objetivos organizacionales.
  9. Establecer estrategias de optimización de costos y gastos operativos para mejorar la rentabilidad empresarial.
  10. Presentar informes financieros y proyecciones económicas a la alta dirección para facilitar la toma de decisiones gerenciales

<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Tercer Nivel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en Finanzas</li> <li>• Licenciatura en Contaduría Pública</li> <li>• Ingeniería en Administración Financiera</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 2 a 3 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión presupuestaria</li> <li>• Gestión de flujo de efectivo (Cash Flow)</li> <li>• Evaluación financiera de proyectos de inversión</li> <li>• Análisis de indicadores financieros (KPIs financieros)</li> <li>• Proyección financiera</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al Detalle</li> <li>• Capacidad de planificación</li> <li>• Toma de decisiones estratégicas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Pensamiento Crítico</li> </ul>

*Tabla 23 Manual de funciones – Jefe de Producción*

<b>MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS</b>		
<b>Nombre del Cargo</b>	Jefe de Producción	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	Dirigir las operaciones del departamento de producción mediante la verificación de estándares que incorporan Buenas Prácticas de Manufactura, obteniendo una estabilidad en la calidad del producto final.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área de Producción	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga- Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
<b>Naturaleza del Cargo</b>		

<p><b>Organigrama</b></p>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]          JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]          JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]          JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]          JC --&gt; V[VENEDORES]     JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING]          style JP fill:#4a7ebb,color:#fff   </pre>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar diariamente el programa de operaciones productivas mediante un seguimiento que garantiza una adhesión al plan.</li> <li>2. Dirigir al personal del área de producción para lograr los niveles de eficiencia esperados.</li> <li>3. Ejecutar y optimizar el uso de los recursos materiales, humanos y tecnológicos, de modo de minimizar desperdicios y costos de operación.</li> <li>4. Asegurar la aplicación de estándares de calidad en la producción para garantizar productos conformes con los estándares establecidos.</li> <li>5. Controlar el desarrollo de la actividad de producción para detectar desviaciones y aplicar planes de mejora.</li> <li>6. Coordinar las acciones de mantenimiento, estaban vinculado al mantenimiento preventivo y también el correctivo.</li> <li>7. Implantar procedimientos de mejora continua para incrementar la productividad y eficiencia del área.</li> <li>8. Llevar el control de los inventarios de las materias primas y productos en proceso, asegurando su disponibilidad en el ciclo de producción.</li> <li>9. Controlar los indicadores de desempeño del área de producción para proponer mejora en los procesos.</li> <li>10. Informar sobre los resultados y avance del área productiva, apoyando las tomas de decisiones de la alta organización.</li> </ol>
<p><b>Requisitos del Cargo</b></p>	
<p><b>Nivel de Educación</b></p>	<p>Tercer Nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Agroindustrial</li> <li>• Ingeniería Química</li> <li>• Licenciatura en Administración de la Producción y Operaciones</li> </ul>
<p><b>Experiencia</b></p>	<p>De 2 a 3 años</p>

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Manufacturing</li> <li>• Sistema de Gestión de Calidad (SGC)</li> <li>• Procesos de inocuidad</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Mejora Continua</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Manejo de crisis</li> </ul>

*Tabla 24 Manual de funciones – Jefe Comercial*

MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS		
<b>Nombre del Cargo</b>	Jefe Comercial	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	Dirigir las actividades comerciales de la empresa, aplicando los procesos ajustados al Código de Comercio, con el propósito de enfocarse en el fortalecimiento competitivo de la organización.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área Administrativa	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
Naturaleza del Cargo		
<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]     JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]     JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]     JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]     JC --&gt; V[VENDEDORES]     JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING]         </pre>	

<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan estratégico de ventas anual a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la compañía.</li> <li>2. Supervisar la gestión de la fuerza de ventas para garantizar que cada ejecutivo alcance sus cuotas individuales y metas grupales.</li> <li>3. Analizar las tendencias del mercado y el comportamiento de los competidores para detectar las nuevas oportunidades de negocio o los nichos no cubiertos.</li> <li>4. Gestionar las relaciones con cuentas clave (Key Accounts) para incrementar la fidelización a largo plazo en los clientes y aumentar el valor del ciclo de vida del cliente.</li> <li>5. Establecer los indicadores de rendimiento comercial (KPIs) para medir la efectividad de los embudos de ventas para corregir desviaciones en tiempo real.</li> <li>6. Entrenar continuamente al equipo comercial en técnicas de cierre y manejo de objeciones para aumentar la tasa de conversión de los prospectos en clientes.</li> <li>7. Coordinar con el departamento de Marketing la creación de campañas de generación de demanda para generar un flujo constante de leads calificados.</li> <li>8. Definir pronósticos de ventas (sales forecast) mensuales y trimestrales a fin de facilitar la planificación financiera y el control de inventarios de la empresa.</li> <li>9. Definir las políticas de precios, descuentos y términos de crédito en función del máximo margen de utilidad y la competitividad del sector.</li> <li>10. Presentar informes de resultados y proyecciones a la Gerencia General para proporcionar apoyo a la toma de decisiones estratégicas en base a los datos comerciales reales.</li> </ol>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Tercer Nivel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Comercial</li> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas</li> <li>• Ingeniería en Mercadotecnia</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 2 a 3 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• Técnicas de Marketing digital</li> <li>• Procesos Comerciales</li> <li>• Normativas Comerciales</li> <li>• Políticas de Precios</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Emocional</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Influencia Positiva</li> <li>• Planeación Estratégica</li> <li>• Pensamiento Sistémico</li> </ul>

Tabla 25 Manual de funciones – Contador

<b>MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS</b>		
<b>Nombre del Cargo</b>	Contador	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Gerente General	Garantizar el ciclo contable integral, de acuerdo con la normativa legal vigente (NIIF), proporcionando una visión clara de la situación económica de la empresa
<b>Dependencia Funcional</b>	Área Administrativa	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
<b>Naturaleza del Cargo</b>		
<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]          JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]          JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]          JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING]     JC --&gt; V[VENDEDORES]          style C fill:#ffff00             </pre>	
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar las transacciones contables de la empresa para garantizar una adecuada gestión de la información financiera.</li> <li>2. Elaborar los estados financieros atendiendo a la normativa vigente con la finalidad de dar una imagen fiel de la realidad económica de la empresa.</li> <li>3. Analizar la información contable y financiera con el objetivo de respaldar la toma de decisiones para la dirección.</li> <li>4. Controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias para evitar sanciones e incidencias legales.</li> <li>5. Supervisar el proceso de facturación, pagos y de cobros para garantizar un adecuado manejo de los recursos de la empresa.</li> </ol>	

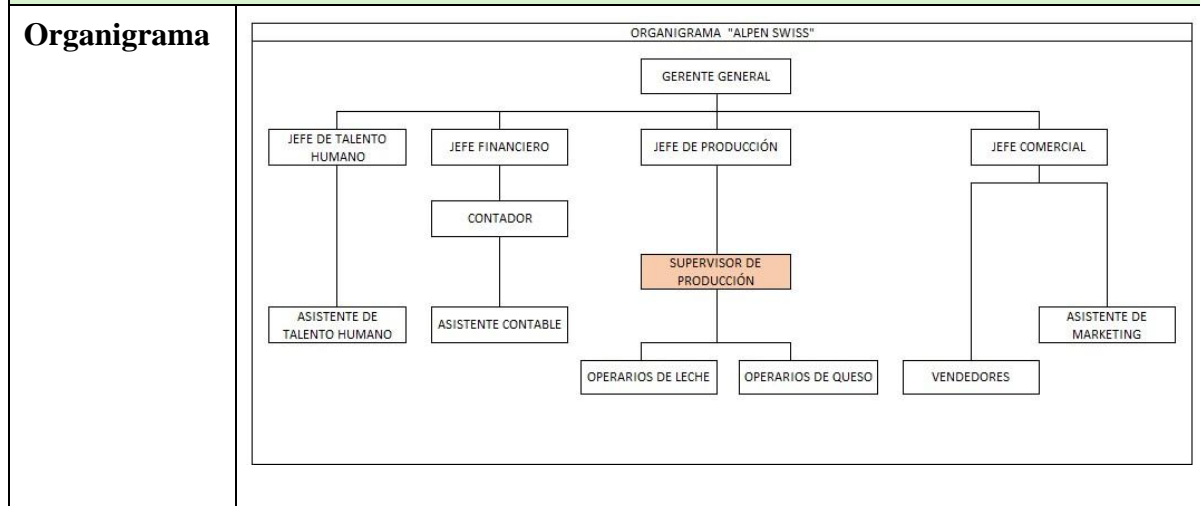
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Verificar la correcta aplicación de los principios y normas contables para garantizar la fiabilidad de los registros de la información financiera.</li> <li>7. Elaborar las declaraciones e informes exigidos por los organismos de control conforme a los plazos establecidos y a la normativa vigente.</li> <li>8. Gestionar la conciliación de cuentas contables y bancarias a fin de garantizar la exactitud de la información financiera.</li> <li>9. Evaluar los controles internos relacionados con el área contable para asegurar la transparencia y eficacia administrativa.</li> <li>10. Asesorar a la dirección de la empresa en materia de contabilidad, finanzas y tributos con la finalidad de mejorar la gestión económica de la empresa.</li> </ol>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Tercer Nivel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Contabilidad y Auditoría</li> <li>• Licenciatura en Contabilidad Financiera</li> <li>• Licenciado en Economía</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 2 a 3 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros Contables</li> <li>• Software Contable</li> <li>• Normas Regulatorias</li> <li>• Control de cuentas por cobrar/pagar</li> <li>• Normas Internacionales de Información Financiera.</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Comunicación Asertiva</li> <li>• Gestión del Estrés</li> <li>• Negociación</li> </ul>

*Tabla 26 Manual de funciones – Supervisor de Producción*

<b>MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS</b>		
<b>Nombre del Cargo</b>	Supervisor de Producción	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Producción	Supervisar las operaciones del área de producción mediante la verificación de estándares alineados con las regulaciones del ARCSA y Código Orgánico de la
<b>Dependencia Funcional</b>	Área de Producción	

<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga- Macalo	Salud, obteniendo resultados orientados a la calidad constante del producto.
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	

**Naturaleza del Cargo**



- Funciones**
1. Coordinar las tareas que se llevan a cabo a diario en el área de producción, asegurando así la ejecución del programa previsto.
  2. Verificar el cumplimiento de los procesos productivos determinados por los procedimientos descritos para garantizar la calidad del producto.
  3. Comprobar el desempeño del personal de operación a fin de comprobar niveles suficientes de productividad y eficiencia.
  4. Comprobar el correcto uso de máquinas, equipos y herramientas para evitar fallas y desperdicios.
  5. Reportar incidencias, avances y resultados de producción a fin de mantener informada a la jefatura correspondiente.
  6. Aplicar las normas de seguridad industrial y salud ocupacional, con el fin de prevenir accidentes laborales.
  7. Detectar desviaciones en los procesos productivos, para implementar acciones correctivas oportunas.
  8. Apoyar en la capacitación del personal operativo, con el objetivo de mejorar habilidades y desempeño en el puesto.
  9. Supervisar el orden, limpieza y disciplina en el área de producción, para mantener un ambiente de trabajo adecuado.
  10. Asegurar el cumplimiento de los tiempos de producción establecidos, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

**Requisitos del Cargo**

<b>Nivel de Educación</b>	Tercer Nivel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología en Automatización y Control</li> <li>• Tecnología en Manufactura</li> <li>• Ingeniería en Mantenimiento Industrial</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 2 a 3 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de manufactura</li> <li>• Normas de procesos Lácteos</li> <li>• Mantenimiento básico de maquinaria</li> <li>• Normas de seguridad Industrial</li> <li>• Normas de Higiene</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de Decisiones Bajo Presión</li> <li>• Gestión de Equipos</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Comunicación Asertiva</li> </ul>

*Tabla 27 Manual de funciones – Asistente de Talento Humano*

MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS		
<b>Nombre del Cargo</b>	Asistente de Talento Humano	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe de Talento Humano	Apoyar la gestión del departamento mediante la elaboración de documentación conforme al Código de Trabajo y LOSEP, enfocándose en el cumplimiento normativo.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área Administrativa	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
<b>Naturaleza del Cargo</b>		

<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]     JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]     JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]     JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]     JC --&gt; V[VENDEDORES]     JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING]   </pre>
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar los procedimientos administrativos del área de talento humano, para garantizar el normal desarrollo del departamento.</li> <li>2. Realizar las actividades vinculadas al reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con las instructivas existentes.</li> <li>3. Mantener actualizados los expedientes digitales y físicos de los colaboradores, para conservar la información de manera ordenada.</li> <li>4. Manejar el control de novedades de nómina, permisos y ausencias, con el propósito de asegurar la información exacta y oportuna.</li> <li>5. Orientar consultas y requerimientos del personal, para mantener una atención adecuada y oportuna.</li> <li>6. Apoyar en la organización de programas de capacitación y desarrollo, para contribuir al fortalecimiento de las competencias del personal.</li> <li>7. Recolectar la documentación necesaria para los procesos legales y administrativos, para dar cumplimiento con la normativa laboral.</li> <li>8. Verificar el cumplimiento de los procedimientos internos del área, para contribuir al control y mejora continua.</li> <li>9. Realizar reportes básicos de gestión de talento humano, que pueden servir de apoyo en la toma de decisiones.</li> <li>10. Apoyar las actividades del bienestar laboral y del clima organizacional, para contribuir al clima de trabajo.</li> </ol>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Tercer Nivel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas</li> <li>• Licenciatura en Gestión del Talento Humano</li> <li>• Licenciatura en Secretariado</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 1 a 2 años

<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y Selección</li> <li>• Contratos</li> <li>• Onboarding</li> <li>• Plataforma SUT</li> <li>• Plataforma IESS</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha Activa</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Comunicación Interpersonal</li> <li>• Orientación al Detalle</li> <li>• Organización</li> </ul>

Tabla 28 Manual de funciones – Asistente Contable

MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS		
<b>Nombre del Cargo</b>	Asistente Contable	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Contador	Apoyar en las tareas financieras y contables de la empresa, rigiéndose en el código de ética profesional del contador público, asegurando la organización de los registros contables.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área Administrativa	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28- ene- 2026	
Naturaleza del Cargo		
<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]     JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]     JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]     JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]     JC --&gt; V[VENDEDORES]     JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING]         </pre>	

<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar las transacciones de la empresa en el software contable diariamente, para que el registro de la empresa no tenga errores, en consecuencia, la información de la empresa estará actualizada.</li> <li>2. Realizar mensualmente las conciliaciones bancarias, para que los saldos en libros coincidan en forma precisa con los saldos de los estados de cuenta de las entidades bancarias.</li> <li>3. Clasificar y archivar los soportes contables (facturas, recibos y comprobantes), a efectos de que la auditoría interna y la correcta ejecución de las obligaciones de la entidad, estén completas.</li> <li>4. Controlar las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, a efectos de la adecuada administración del flujo de caja y la asegurarse de cumplir cabalmente con las obligaciones hacia los proveedores.</li> <li>5. Colaborar en la confección de las declaraciones de, a fin de responder a la normativa del ente regulador y evitar las sanciones a los ejercicios humanos.</li> <li>6. Realizar los borradores de estados financieros básicos, a efectos de poder tener información fácil y rápida oportuna, y poder tomar decisiones en el ámbito de la gerencia con la información suficiente.</li> <li>7. Controlar el inventario físico de los activos fijos de la empresa, a fin de verificar la existencia real de los activos y dar cuenta de la pérdida de activos o de la depreciación.</li> <li>8. Tomar este tipo de gasto en la caja chica y la legalización de gastos de viaje, para que estos gastos no sean gastos ocultos y haya un control sobre los egresos mínimos de la oficina.</li> <li>9. Alimentación de la información necesaria para la liquidación de nómina y seguridad social, a fin de que los costos laborales queden bien dimensionados a la contabilidad.</li> <li>10. Dar respuesta a requerimientos de información por parte de auditores externos y de entes gubernamentales, para demostrar la real transparencia de la gestión financiera</li> </ol>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Tercer Nivel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Finanzas</li> <li>• Licenciatura en Administración Financiera</li> <li>• Tecnología en Contabilidad</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 1 a 2 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaraciones Tributarias</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Sistemas contables</li> <li>• Microsoft</li> <li>• Normas Financieras</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al detalle</li> <li>• Gestión de prioridades</li> <li>• Comunicación Asertiva</li> <li>• Adaptabilidad Tecnológica</li> </ul>

Tabla 29 Manual de funciones – Asistente de Marketing

MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS		
<b>Nombre del Cargo</b>	Asistente de Marketing	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe Comercial	Apoyar el trabajo del departamento, mediante desarrollo de contenido y uso de la información conforme a la Ley Orgánica de Comunicación, obteniendo una mayor visibilidad institucional.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área Administrativa	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
Naturaleza del Cargo		
<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]          JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]          JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]          JP --&gt; SPP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SPP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SPP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]          JC --&gt; V[VENEDORES]     JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING]          style AM fill:#f9e79f             </pre>	
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar la actividad promocional logrando una coherencia cada vez mayor en las acciones desde el área.</li> <li>2. Organizar materiales publicitarios generando disponibilidad de forma constante en cada campaña.</li> <li>3. Coordinar las tareas logísticas de los eventos logrando ejecuciones ordenadas en cada jornada.</li> <li>4. Actualizar la base de datos de forma constante para facilitar a los responsables del área una información depurada.</li> <li>5. Recopilar información de mercado devolviendo información útil para quienes elaboran estrategias.</li> <li>6. Monitorear publicaciones digitales logrando un control continuo del contenido que se difunde.</li> <li>7. Preparar informes básicos suministrando datos claros a los analistas del departamento.</li> <li>8. Gestionar requerimientos internos aportando soporte operativo a todas las actividades asignadas.</li> </ol>	

	<p>9. Clasificar piezas visuales manteniendo archivos estructurados en los repositorios del área.</p> <p>10. Elaborar listas temáticas generando insumos ordenados para futuras iniciativas.</p>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	<p>Tercer Nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Comunicación</li> <li>• Licenciatura en Diseño Gráfico</li> <li>• Tecnología en Marketing</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 1 a 2 años
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Plataformas de Diseño Básico</li> <li>• Edición de contenido</li> <li>• Redacción Publicitaria</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Creativo</li> <li>• Gestión del Tiempo</li> <li>• Aprendizaje Continuo</li> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Capacidad Analítica</li> </ul>

*Tabla 30 Manual de funciones – Operario de Leche*

<b>MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS</b>		
<b>Nombre del Cargo</b>	Operario de Leche	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Supervisor de Producción	Asegurar el adecuado manejo de la leche dentro del departamento de producción, mediante la aplicación de procedimientos basados en las normas sanitarias, de modo que el proceso mantenga la pureza requerida en el producto final.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área de Producción	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga- Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
<b>Naturaleza del Cargo</b>		

<p><b>Organigrama</b></p>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]     JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]     JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]     JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]     JC --&gt; V[VENEDORES]     JC --&gt; AM[ASISTENTE DE MARKETING] </pre>
<p><b>Funciones</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la leche cruda con el control adecuado del producto garantizando pureza del insumo.</li> <li>2. Filtrar la leche en los equipos correspondientes obteniendo una base limpia del proceso.</li> <li>3. Trasvasar la leche a los tanques establecidos, asegurando una continuidad operativa.</li> <li>4. Dosificar los volúmenes requeridos en cada etapa con la precisión constante logrando estabilidad del proceso.</li> <li>5. Medir parámetros físicos durante el turno donde se obtiene datos confiables para sustentar el control técnico.</li> <li>6. Homogeneizar la leche mediante los equipos correspondientes obteniendo consistencia en el producto.</li> <li>7. Desinfectar utensilios y superficies del puesto garantizando inocuidad del proceso.</li> <li>8. Sellar los envases asignados durante la jornada para una protección del producto final.</li> <li>9. Etiquetar los envases terminados siguiendo las normas internas para cumplir una presentación clara.</li> <li>10. Transportar los lotes procesados hacia el área designada asegurando orden interno en la cadena de trabajo.</li> </ol>
<p><b>Requisitos del Cargo</b></p>	
<p><b>Nivel de Educación</b></p>	<p>Tercer Nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología en Procesos Alimentarios</li> <li>• Tecnología en Alimentos</li> <li>• Tecnología en Control de Alimentos</li> </ul>
<p><b>Experiencia</b></p>	<p>De 6 meses a 1 año</p>
<p><b>Competencias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreos básicos</li> <li>• Procesos de Pasteurización</li> <li>• Normas de Seguridad</li> <li>• Técnicas de sanitización industrial</li> <li>• Parámetros críticos</li> </ul>

<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Inteligencia Emocional</li> <li>• Autogestión</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Mejora Continua</li> </ul>
--------------------	---

Tabla 31 Manual de funciones – Operario de Queso

MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS		
<b>Nombre del Cargo</b>	Operario de Queso	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Supervisor de Producción	Garantizar el desarrollo de las actividades del departamento de producción, aplicando las normativas sanitarias del ARCSA y los lineamientos del sistema HACCP, asegurando la obtención de quesos de alta calidad.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área de Producción	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
Naturaleza del Cargo		
<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]     JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]     JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]     JP --&gt; SPP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SPP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SPP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]     JC --&gt; VM[ASISTENTE DE MARKETING]     JC --&gt; V[VENEDORES]     style OQ fill:#c6e0b4           </pre>	

<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coagular la leche en los recipientes asignados de formación uniforme de cuajada obteniendo base firme del queso.</li> <li>2. Cortar la cuajada en tamaños específicos teniendo una distribución homogénea alcanzando la textura correspondiente del producto.</li> <li>3. Desuerar la masa mediante técnicas establecidas obteniendo una consistencia óptima.</li> <li>4. Moldear la cuajada en los formatos designados formando piezas estables.</li> <li>5. Prensar los moldes en los tiempos establecidos logrando la firmeza necesaria.</li> <li>6. Sumergir las piezas en salmuera durante el periodo señalado obteniendo un sabor característico.</li> <li>7. Voltear los quesos en los estantes asignados para la maduración establecida.</li> <li>8. Limpiar los utensilios del proceso manteniendo condiciones higiénicas adecuadas.</li> <li>9. Acomodar las piezas en cámaras de maduración para el desarrollo controlado.</li> <li>10. Clasificar los quesos terminados según criterios internos, alcanzando una organización eficiente.</li> </ol>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Tercer Nivel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología en Procesos Alimentarios</li> <li>• Tecnología en Alimentos</li> <li>• Tecnología en Control de Alimentos</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 6 meses a 1 año
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestras básicos</li> <li>• Procesos de Pasteurización</li> <li>• Normas de Seguridad</li> <li>• Técnicas de sanitización industrial</li> <li>• Parámetros críticos</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al detalle</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Comunicación Asertiva</li> </ul>

**Tabla 32**

*Manual de funciones – Vendedor*

MANUAL DE FUNCIONES ALPEN SWISS		
<b>Nombre del Cargo</b>	Vendedor	<b>Misión</b>
<b>Dependencia Jerárquica</b>	Jefe Comercial	Promover las actividades comerciales del departamento, mediante acciones enfocadas en la aplicación de la normativa establecida en el código de comercio, orientándose al incremento sostenible en las ventas.
<b>Dependencia Funcional</b>	Área Administrativa	
<b>Localización Geográfica</b>	Cotopaxi, Latacunga-Macalo	
<b>Fecha</b>	28 – ene - 2026	
Naturaleza del Cargo		
<b>Organigrama</b>	<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] --&gt; JTH[JEFE DE TALENTO HUMANO]     GG --&gt; JF[JEFE FINANCIERO]     GG --&gt; JP[JEFE DE PRODUCCIÓN]     GG --&gt; JC[JEFE COMERCIAL]     JTH --&gt; ATH[ASISTENTE DE TALENTO HUMANO]     JF --&gt; C[CONTADOR]     C --&gt; AC[ASISTENTE CONTABLE]     JP --&gt; SP[SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN]     SP --&gt; OL[OPERARIOS DE LECHE]     SP --&gt; OQ[OPERARIOS DE QUESO]     JC --&gt; VM[ASISTENTE DE MARKETING]     JC --&gt; V[VENDEDORES]         </pre>	
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender solicitudes de los clientes generando una experiencia fluida en cada interacción.</li> <li>2. Promover productos asignados logrando mayor visibilidad en cada visita al cliente.</li> <li>3. Demostrar beneficios del portafolio impulsando decisiones favorables en el cliente.</li> <li>4. Gestionar requerimientos comerciales asegurando continuidad en los procesos de compra.</li> <li>5. Canalizar pedidos recibidos manteniendo flujo ordenado en la cadena de distribución.</li> <li>6. Informar novedades del mercado aportando datos útiles a la planificación del área.</li> </ol>	

	<p>7. Mantener seguimiento postventa consolidando relaciones duraderas con los compradores.</p> <p>8. Actualizar listados de clientes garantizando registros precisos en cada jornada.</p> <p>9. Identificar oportunidades de negocio generando crecimiento en la ruta asignada.</p> <p>10. Exponer condiciones comerciales fortaleciendo la claridad de cada negociación.</p>
<b>Requisitos del Cargo</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	<p>Segundo Nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato Unificado</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	De 6 meses a 1 año
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Ventas</li> <li>• Herramientas Digitales de Ventas</li> <li>• Cartera de Clientes</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Autoconfianza</li> </ul>

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1. Conclusiones**

- El análisis situacional realizado, permitió establecer bases para el fortalecimiento de la estructura formal de la empresa.
- La estructura orgánica funcional es una herramienta fundamental para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya que permite definir responsabilidades, jerarquías y canales de comunicación facilitando la coordinación y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El diagnóstico realizado en la empresa láctea permitió identificar la inexistencia de una estructura formalmente establecida, lo que provocó desorden en la organización interna y dificultades en la coordinación de las actividades administrativas y operativas.
- La propuesta del organigrama como el manual de funciones constituye una herramienta que permitirá ordenar los procesos internos, mejorar la asignación de responsabilidades y fortalecer la gestión organizacional de la empresa láctea, contribuyendo a su desarrollo.

## **8.2. Recomendaciones**

- Incorporar los estudios teóricos como referente para las prácticas orientadas a la planificación, organización y supervisión.
- Implementar la estructura orgánica funcional diseñada, como un modelo de gestión empresarial, con el fin de fortalecer la coordinación interdepartamental de la empresa.
- Llevar a cabo revisiones continuas de la estructura orgánica funcional, con el fin de detectar falencias para realizar los ajustes en funciones y roles.

## **Bibliografía**

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). (2022). Normas sanitarias para la industria láctea ecuatoriana. ARCSA.
- Alfredo Paredes y Asociados. (2021). Modelos de estructuras orgánicas y diseño organizacional. Recuperado de <https://alfredoparedesyasociados.com>
- Asociación Americana de Administración de Recursos Humanos (SHRM). (2020). Métodos de análisis y descripción de puestos. SHRM.
- Beber, C.L., Lakner, S. & Skevas, I. (2021). Organizational forms and technical efficiency of the dairy processing industry in Southern Brazil. *Agric Econ*, 9(23). <https://doi.org/10.1186/s40100-021-00195-3>
- Brito, M., Sánchez, D., & Procel, M. (2019). Manuales de organización de funciones como piedra angular de la gestión de administración. *Universidad, Ciencia y tecnología*, 23(92), 34-39. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/123/121/>
- Bustamante, C. (2015) “Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería bonilla, del cantón la maná, provincia de cotopaxi, año 2013” <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b350af26-615a-4396-ad1e-889bf0e6e8a8/content>
- Carvallo-Monsalve, Y., & Lazo-Reyes, L. (2024). ¿Influencia de los procesos administrativos en los niveles competitivos de las empresas en Ecuador? Caso de estudio: Compañía Rolsmina S.A. *Polo del Conocimiento*, 9(6), 1741-1761. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i6.7400>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGrawHill.
- Colegio de Estudios Superiores de Administración. (2021). *Manual de funciones: Guía técnica para su elaboración*. CESA.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- EBSCO. (2023). *Base de datos académica de administración y recursos humanos*. EBSCO host.

- Empresa Municipal de Vivienda (EMUVI). (2020). Manual de clasificación de puestos y estructura orgánica funcional. EMUVI.
- Empresa Pública Municipal de Desarrollo (EMPUDERO). (2019). Manual institucional de puestos y funciones. GAD Municipal.
- Escuela Politécnica del Ejército (ESPE). (2020). Guía metodológica para análisis y descripción de puestos de trabajo. Repositorio Digital ESPE.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Cotopaxi. (2021). Estructura orgánica funcional y manual de procesos institucionales. GAD Cotopaxi.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). Gestión de recursos humanos. Pearson.
- Guerra Carvajal, M., Quintana Llanos, M., & Solorzano Vargas, C. (2025). Manual de funciones y eficacia de los procesos administrativos en la empresa comercializadora Famovisal de Ecuador. *Sinergia Académica*, 8(8), 447-473. <https://doi.org/10.51736/sa827>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2017). Comportamiento organizacional. Cengage Learning.
- Herrera Sánchez, M. J., Casanova Villalba, C. I., Santander Salmon, E. S., & Bravo Bravo, I. F. (2023). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en el cantón La Concordia. *Código Científico Revista De Investigación*, 4(E1), 270–295. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/nE1/97>
- Instituto de Altos Estudios Nacionales. (2020). Gestión del talento humano en el sector público. Repositorio IAEN.
- Koinonía Instituto de Investigación. (2021). Diseño organizacional y su relación con el talento humano. *Revista Koinonía*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2019). Normativa para la gestión del talento humano en el sector público. Ministerio de Trabajo.
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2016). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Pineda-Pizarro, V., & Erazo-Álvarez, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(12), 37-68. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2020). Lineamientos para la construcción de estructuras orgánicas y manuales de funciones. PUCE.
- Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador. (2021). Diseño organizacional y gestión por procesos. UCE.
- Repositorio Digital del Tecnológico de Pichincha. (2021). Manual de funciones y perfiles profesionales: metodología y estructura. Tecnológico Superior Pichincha.
- Repositorio Institucional de la UPS. (2019). Metodologías para el análisis y diseño de cargos. Universidad Politécnica Salesiana.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). Comportamiento organizacional (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Salazar Jaramillo, A. (2025). Estructura Organizacional y Descripción de Cargos de la empresa -NEGOCIOS TRADE HUNTER CIA. LTDA- de la ciudad de Quito. Universidad Nacional de Loja. <https://dspace.unl.edu.ec/server/api/core/bitstreams/98ccf1d0-ec944c32-8591-4a691cb399b4/content>
- Sánchez Ponce, S. V., Romero Poveda, A. E., & Tovar Molina, E. A. (2023). Indicadores de Gestión del Talento Humano en los Gads Cantonales de la Provincia de Cotopaxi en Época de Pandemia y Post Pandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 94-114. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7598](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7598)
- Sandoval Vásquez, H. (2020). Estandarización de procesos en una empresa de lácteos para mejorar la producción de queso fresco. Universidad de las Américas. <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12546/1/UDLA-EC-TIPI-2020-43.pdf>
- Schermerhorn, J. (2017). Administración (12.<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2018). Análisis de cargos y evaluación de puestos: Manual académico. Repositorio ESPE.
- Universidad del Pacífico. (2020). Modelo para la elaboración del manual de funciones y perfiles profesionales. Repositorio UPACIFICO.
- Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (2021). Estructuras organizacionales aplicadas al sector productivo ecuatoriano. Repositorio UPEC.

Yanuar, R., & Hoebink, P. (2023). Vertical coordination in Indonesian dairy industry: A comparison of performance on milk quality of two regions. *J. ISSAAS*, 29(2), 106-130. <https://issaasphil.org/wp-content/uploads/2023/11/9.-Yanuar-and-Hoebick.-2023.-Vertical-coordination-in-Indonesian-dairy-industry-FINAL.pdf>