UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2012

AUTOR:

JONATHAN ABEL CARVAJAL GAVILÁNEZ

DIRECTOR:

ING. MARLON GARCÍA

PARES ACADÉMICOS:

LIC. ROBERTO CULQUI
LIC. GONZALO PAREDES

GUARANDA – ECUADOR
2014

DEDICATORIA

A Dios:

Por darme la sabiduría necesaria y la templanza para seguir adelante a pesar de los obstáculos y las caídas**,** cuidando de mí en cada paso.

A mi Madre, Abuelita y Hermanos:

Por constituir mi fortaleza, por enseñarme a luchar cada día, porque son la razón de mí existir, demostrándome que el límite de los sueños es el infinito, porque son lo que me impulsa a ser mejor cada día, por su comprensión, apoyo, amor y dedicación, porque sin ellos no habría sido posible el llegar hasta aquí.

También quiero hacer extensiva esta dedicatoria a mis tíos, primos y amigos por todo su apoyo incondicional, así como a la Universidad Estatal de Bolívar y a todos los docentes que durante mi paso por esta noble institución, me permitieron desarrollarme personal y profesionalmente.

Jonathan Abel Carvajal Gavilánez

AGRADECIMIENTO

Mi eterno sentido de gratitud a mi madre, abuelita, hermanos, tíos y demás familiares que constituyeron un eje fundamental durante mi etapa de formación, por todos sus consejos y ayuda desinteresada; por darme ánimo para continuar creciendo en el maravilloso mundo del saber.

A la Universidad Estatal de Bolívar por darme acogida para a través de sus aulas y por medio de sus docentes capacitados, formarme con los más altos valores éticos y morales para servir a la sociedad propendiendo hacia la construcción de un mundo más justo y humano a través de la profesionalización.

Al Ing. Marlon García Saltos, por ser como un padre que con sus consejos me ha ayudado a ser buen ente de la sociedad y en calidad de Director de mi Trabajo de Graduación por brindarme la ayuda necesaria para la culminación satisfactoria del presente trabajo de investigación; al Ing. Roberto Culqui y Lic. Gonzalo Paredes en calidad de Pares Académicos por su ayuda y recomendaciones durante el desarrollo investigativo.

Jonathan Abel Carvajal Gavilánez

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

CERTIFICO

Que, el trabajo de graduación **"LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2012"** realizado por el Sr. Jonathan Abel Carvajal Gavilánez, ha sido realizado bajo los lineamientos de la Facultad y se encuentra apto para la defensa.

Guaranda, 24 de abril del 2014.



ING. MARLON GARCÍA S.
DIRECTOR

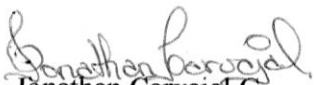
V. AUTORÍA NOTARIADA

El Trabajo de graduación denominado:

"LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2012"

Previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, es un trabajo original sustentado en la bibliografía que se presenta en la misma, además no ha sido presentado por otra persona, cuya propiedad intelectual le pertenece a su creador Jonathan Abel Carvajal Gavilánez, facultando únicamente a la Universidad Estatal de Bolívar el uso que ha bien tuviere.

Atentamente,



Jonathan Carvajal G.

CI. 0202079331

Dr. Guido Fierro Barragán
NOTARIO PUBLICO 1ro.
GUARANDA ECUADOR

Código numérico secuencial: 2014-2-01-01-P001891
Factura número: 000002431
Di 2 copias.

ESCRITURA PÚBLICA
DECLARACION JURADA
Señor JONATHAN ABEL CARVAJAL GAVILÁNEZ

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día JUEVES, VEINTE Y CUATRO DE ABRIL DE DOS MIL CATORCE, ante mí, Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparece el señor JONATHAN ABEL CARVAJAL GAVILÁNEZ. El compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil, soltero, capaz de contraer obligaciones, domiciliado en esta ciudad y Cantón , a quien de conocerlo doy fe en virtud de haberme exhibido su cédula de ciudadanía y papeleta de votación cuyas copias adjunto a esta escritura. Advertido por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinados en forma separada, de que comparece al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentado en debida forma, prevenido de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declara lo siguiente: " Previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial , que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado " LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA,PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2012", son de mi exclusiva responsabilidad en calidad de autor. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad." (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por el compareciente, la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal). Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que le fue al compareciente íntegramente por mí el Notario, se ratifica en todo su contenido y firma conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

Señor Jonathan Abel Carvajal Gavilánez

Doctor Guido Fabián Fierro Barragán
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA.

DOY FE: Que esta copia fotostátic
ES EXACTA A SU ORIGINAL
que me fue exhibido.
Guaranda, 24 de Abril del 2014

Dr. Guido Fierro Barragán
NOTARIO PUBLICO 1ro. DEL CANTON GUARANDA

TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA I

DEDICATORIA II

AGRADECIMIENTO III

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR IV

V. AUTORÍA NOTARIADA V

LISTA DE ANEXOS IX

RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL X

INTRODUCCIÓN XIV

CAPITULO I 1

1. TEMA 1

2. ANTECEDENTES 2

3. PROBLEMA 4

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 4

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 6

3.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL 6

3.2.2. SUBPROBLEMAS 6

4. JUSTIFICACIÓN 7

5. OBJETIVOS 9

5.1. OBJETIVO GENERAL 9

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9

6. MARCO TEÓRICO 10

6.1. MARCO REFERENCIAL 10

6.2. MARCO GEOREFERENCIAL 14

6.3. MARCO LEGAL 15

6.4. MARCO CONCEPTUAL 17

6.5. MARCO CIENTÍFICO 21

6.5.1. Gestión Administrativa 21

6.5.1.1. Tendencias de las Organizaciones 22

6.5.1.2. La Planeación 23

6.5.1.3. La Organización 25

6.5.1.4. La Dirección 26

6.5.1.5. El Control 27

6.5.1.5.1. El control y los sistemas integrales de evaluación de Gestión 29

6.5.2. Desarrollo Organizacional 30

6.5.2.1. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional? 30

6.5.2.2. Objetivos y Características del Desarrollo Organizacional 31

6.5.2.3. Proceso de Desarrollo Organizacional 32

6.5.2.4. Agente de Cambio 34

6.5.2.5. Clima Organizacional 35

6.5.2.6. Cultura de la Organización 35

6.5.2.7. Resistencia al Cambio 36

6.5.3. Camales Municipales 37

6.5.3.1. Bases para el establecimiento de Camales 38

6.5.3.1.1. Ubicación e Instalación 39

6.5.3.1.2. Áreas Básicas para su Operación 39

6.5.3.1.3. Área Administrativa 40

6.5.3.1.4. Fuentes de Financiamiento 40

6.5.3.2. Administración de Camales Municipales 40

6.5.3.2.1. Actividades Operativas 40

6.5.3.2.2. Actividades Administrativas 41

6.5.3.2.3. Fuentes de Ingreso 42

6.5.3.3. Proceso de Sacrificio y Faenamiento 43

6. HIPÓTESIS 46

7. VARIABLES 46

8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. 47

9. METODOLOGÍA. 49

9.1. Métodos 49

9.1.1. Método Científico 49

9.1.2. Método Deductivo 49

9.1.3. Método Inductivo 49

9.1.4 Método Histórico 49

9.2. Tipo de estudio 50

9.2.1. Por el propósito. 50

9.2.2. Por el nivel. 50

9.2.3. Por el lugar. 50

9.2.4. Por la factibilidad de aplicación. 50

9.3. Técnicas e instrumentos de la investigación. 51

9.3.1. Fuentes primarias. 51

9.3.2. Fuentes secundarias: 51

9.4. Diseño por la dimensión temporal. 51

9.5. Universo y muestra. 51

9.6. Procesamiento de datos. 52

CAPITULO II 53

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 53

2.1. Tabulación, presentación e interpretación de resultados. 53

2.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS 81

2.3. CONCLUSIONES 84

2.4. RECOMENDACIONES 85

CAPITULO III 86

3. PROPUESTA 86
3.1. TITULO 86
3.2. INTRODUCCIÓN 86
3.3. JUSTIFICACIÓN 88
3.4. OBJETIVOS 89
3.4.1. OBJETIVO GENERAL 89
3.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 89
3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA 90
3.6. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA 127
3.7. RESULTADOS ESPERADOS 129
3.8. BIBLIOGRAFÍA 130
ANEXOS 132

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuestas trabajadores del Camal Municipal del Cantón Guaranda ……. 132
Anexo 2: Formato de encuestas usuarios permanentes del Camal Municipal del Cantón Guaranda ……. 134
Anexo 3: Formato de entrevista a los Administrativos del Camal Municipal del GADC Guaranda…….. 136
Anexo 4: Fotografías del Camal Municipal del Cantón Guaranda…….. 137

RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL

Las organizaciones se encuentra en la era de los constantes y vertiginosos cambios, en donde cada instante las necesidades, deseos, aspiraciones incluso caprichos de los usuarios van cambiando, fruto del mundo globalizado en el que nos encontramos inmersos, por lo que es importante contar con herramientas administrativas que permitan hacer frente a estos acontecimientos que pueden afectar a la institución; a la vez, nos ayudan a establecer parámetros enfocados hacia una Gestión Administrativa eficiente y eficaz que permita alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional mediante la creación de ventajas competitivas.

El trabajo de graduación denominado: "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2012" propone el establecimiento de estrategias que se pueden seguir para mejorar la toma de decisiones y evitar constantes inconvenientes relacionados con la empírica administración adoptada por la gerencia de este centro de faenamiento.

En la investigación, se aplicó la técnica exploratoria con el fin de conocer los problemas reales que afectan a la institución, mediante la evaluación cualitativa y cuantitativa a través del uso de encuestas, entrevistas, fichas de observación y estadísticas; con el fin de establecer un Modelo de Gestión Administrativa acorde con las necesidades institucionales para un mejor Desarrollo Organizacional.

Este trabajo constituye una línea de análisis del aspecto administrativo y gerencial, mismo que está estructurado en tres capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I Marco Teórico Referencial, Metodología

Concierne la base conceptual que servirá para fundamentar científicamente la propuesta la misma que ha sido discernida y elegida de acuerdo a las necesidades de la entidad, además se establece la metodología y la hipótesis de investigación sobre la cual se basará todo el trabajo.

Capitulo II Análisis e interpretación de datos, conclusiones y recomendaciones

Contiene, el análisis interno e interpretación de los datos obtenidos con las encuestas con el respectivo gráfico que servirán de guía para la verificación de la hipótesis para lo cual se aplicó el Ji cuadrado, finalmente se obtuvo conclusiones y recomendaciones del caso.

Capitulo III Propuesta

Se fundamenta en teorías y modelos que han sido estructurados de acuerdo a las necesidades de la institución, para lo cual se realizó el análisis FODA para conocer la situación actual del objeto de estudio, para luego proceder a utilizar la metodología PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) que consta de cuatro etapas:

Planear: establecimiento de objetivos.

Hacer: incluye la declaratoria de misión, visión, valores institucionales, estructura orgánico-funcional, implementación de un estilo de comunicación horizontal y la adopción de un liderazgo transformacional.

Verificar: confirmar cada paso dado en base a perspectivas: financieras, de los usuarios, procesos internos y crecimiento.

Actuar: puesta en marcha del modelo a través de un plan operativo.

Finalmente se plantean los resultados esperados con la implementación del modelo propuesto.

EXECUTIVE SUMMARY IN ENGLISH

The organizations in the era of constant and rapid changes, where every moment the needs, desires, aspirations even whims of users are changing, globalized world fruit in which we are immersed, so it is important to have administrative tools to cope with these events may affect the institution, in turn, help us to establish parameters administrative Management focused towards efficient and effective system to achieve better organizational development by creating competitive advantages.

The research entitled: "ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF CITY OF CANTON GUARANDA CAMAL, Bolivar Province YEAR 2012" proposes the establishment of strategies that can be followed to improve decision - making and avoid constant empirical problems related to administration adopted by senior management of the center of slaughter.

In research, exploratory technique was applied in order to know the real problems affecting the institution, by qualitative and quantitative assessment through the use of surveys, interviews, observation sheets and statistics in order to establish an Administrative management model consistent with institutional needs for better Organizational Development.

This work is an analysis line administrative and managerial aspect, it is structured in three chapters detailed as follows:

Reference Chapter I Theoretical Framework, Methodology

It concerns the conceptual basis to be fed the proposal scientifically it has been discerned and chosen according to the needs of the organization, and establishing the methodology and the research hypothesis based on which all the work.

Chapter II Analysis and interpretation of data, conclusions and recommendations

Contains internal analysis and interpretation of data obtained with the respective surveys chart will guide the verification of the hypothesis for which we applied the Chi square was finally obtained conclusions and recommendations.

Chapter III Proposal

It is based on theories and models that have been structured according to the needs of the institution , for which SWOT analysis was conducted to determine the current status of the object of study, and then proceed to use the PDCA (plan, do, check, Act) which consists of four stages:

Planning: setting goals.

Make: includes the declaration of mission, vision, values institutional, organic structure - functional implementation of horizontal communication style and the adoption of transformational leadership.

Check: Confirm each step based on perspectives: financial, users, internal processes and growth.

Act: implementation of the model through an operational plan.

Finally the expected results arise with the implementation of the proposed model.

INTRODUCCIÓN

La globalización, los cambios tecnológicos y otros fenómenos sociales han revolucionado los sistemas administrativos tradicionales y han propuesto una nueva forma de gerenciar las instituciones; permitiendo que el trabajo, se realice de manera coordinada, en equipo y con la intervención de equipos multidisciplinarios enfocados hacia el logro de objetivos, propendiendo cada vez hacer más eficaces la prestación de servicios y productos.

El Camal Municipal de Guaranda, es una institución importante a nivel local debido a las actividades productivas que realiza y como tal debe proveerse de modelos, estrategias, políticas, instrumentos y toda clase de información que pueda aportar con criterios constructivos para el mejor desenvolvimiento de sus actividades.

El no contar con un modelo de gestión ha dado paso a una serie de inconvenientes relacionados principalmente con la administración empírica empleada, por ello el presente trabajo de investigación con la ayuda de teorías científicas permitirá retroalimentar los procesos actuales con bases sólidas y confiables propendiendo hacia un mejor Desarrollo Organizacional.

El establecer un modelo de gestión permitirá mejorar la toma de decisiones, ya que contaremos con la determinación de aspectos importantes que guíen los esfuerzos realizados hacia el cumplimiento de objetivos tanto individuales como institucionales; además, nuestra investigación se centra en el análisis de la gestión administrativa, desarrollo organizacional, liderazgo, comunicación, eficiencia, eficacia y productividad temas importantes para el desarrollo de un modelo acorde a las necesidades institucionales.

CAPITULO I

1. TEMA

La Gestión Administrativa en el Desarrollo Organizacional del Camal Municipal del Cantón Guaranda, Provincia Bolívar año 2012

2. ANTECEDENTES

La Gestión Administrativa en toda organización independientemente del tipo que sea, es uno de los factores más importantes cuando se trata de alcanzar el Desarrollo Organizacional, que dará como resultado el éxito o fracaso de lo emprendido. Haciendo uso de la planificación, organización, dirección y control se espera enfrentar paradigmas y modificar nuestros propios esquemas para adaptarlos a los nuevos contextos empresariales.

Los camales conocidos también como mataderos o centros de faenamiento, son establecimientos o instalaciones industriales públicas o privadas en donde se sacrifican animales de granja para su posterior procesamiento, almacenamiento y comercialización como carne u otra clase de productos de origen animal. La localización, operación y los procesos utilizados varían de acuerdo a una serie de factores tales como la proximidad del productor, la logística, la salud pública, infraestructura, tipo de animal a sacrificar y la demanda del cliente por lo que no se encuentra al margen de la aplicación de una Gestión Administrativa eficiente que promueva un Desarrollo Organizacional significativo.

El Camal Municipal de la ciudad de Guaranda, inició sus actividades en el sector del parque Nueve de Octubre, en donde existía además la lavandería pública, así como el seguro social, actualmente la asociación de jubilados y pensionistas del IESS. Luego se traslada a las instalaciones del sector de El Peñón, manteniendo sus actividades operativas hasta la actualidad.

Esta entidad al igual que cualquier otra organización debe contar con un modelo de Gestión Administrativa, para un mejor Desarrollo Organizacional y así evitar una serie de problemas, como la mala organización, duplicidad de funciones, desperdicios de la capacidad instalada y el desconocimiento de las funciones en cada puesto de trabajo; lo que se convierte en un obstáculo para el fiel cumplimiento de

los objetivos institucionales; además es común ver como cada uno de los trabajadores y administrativos actúan de acuerdo a sus conveniencias presentando además algunas dificultades con los usuarios, en este caso con los matarifes, cargadores, entre otros.

Es importante mencionar que en la actualidad se mantiene un sistema administrativo empírico en cuanto a la utilización de la planificación, organización, dirección y control como principios fundamentales para el mejoramiento de los procesos productivos que se realizan dentro de este establecimiento de sacrificio y faenamiento; por lo que, es importante tomar acciones correctivas enfocadas hacia un verdadero Desarrollo Organizacional.

3. PROBLEMA

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La era tecnológica de la cual formamos parte, requiere que las organizaciones tanto públicas como privadas enrumben sus actividades hacia la búsqueda de un mejor Desarrollo Organizacional con la aplicación de una Gestión Administrativa que genere condiciones institucionales acorde a las necesidades tanto de clientes como de usuarios internos o externos permitiendo cada vez que los servicios y productos sean de calidad.

Es innegable la utilidad de la ciencia administrativa para las organizaciones, pues aporta con las técnicas, procedimientos, preceptos y metodologías necesarias que les permite desarrollar ventajas competitivas; el Camal Municipal del Cantón Guaranda a lo largo del tiempo transcurrido desde su creación, ha mejorado algunos aspectos en cuanto a su quehacer institucional sin embargo, lo poco que se ha planteado resulta casi nulo si consideramos la situación de otros establecimientos de la misma índole de ciudades vecinas que han actuado de mejor manera potenciando su capacidad y aprovechando sus recursos, por ello es necesario la aplicación de un Modelo de Gestión participativo, equitativo, eficiente, oportuno y acorde a las necesidades tanto de la institución como de quienes forman parte de ella para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Previa utilización de métodos de investigación aplicados a empleados, trabajadores y usuarios permanentes; detectamos que la ausencia de los principios de Gestión Administrativa que promuevan el conocimiento y direccionamiento de todas las actividades que aquí se realizan, impiden alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional; pues, al no disponer de un medio de información que contenga políticas, estrategias o procedimientos claros para el buen manejo del personal como de los recursos que posee la institución, las actividades no se realizan correctamente y se evidencian constantes problemas relacionados con la administración.

Quienes ejercen las funciones de administradores de la entidad de faenamiento, son los responsables directos por el cumplimiento o no de la normativa legal pertinente y el buen manejo de los bienes que posee; si dichos funcionarios actúan pasando por alto obligaciones como la de aplicar un Modelo de Gestión acorde a las necesidades de la entidad, entonces están demostrando su débil gerencia, dando con ello paso a muchas otras situaciones negativas como: duplicidad de funciones, niveles jerárquicos poco definidos, desconocimiento de los objetivos que persiguen, pérdidas económicas, un proceso administrativo institucional deficiente, entre otras dificultades producto de la empírica administración.

Quizá la falta de información, la falta de especialización en el personal, la carencia de exámenes periódicos de auditoria; o la ineficiente administración dan paso a que la institución mantenga en desuso un modelo de gestión, que constituye una herramienta de vital importancia especialmente al momento de tomar decisiones y respaldarlas; es importante mencionar que la falta de control y exigencia por parte de organismos externos representantes del Ejecutivo en el territorio como MAGAP, AGROCALIDAD, SENPLADES, entre otros, influye en el incumplimiento de funciones dentro de este centro de faenamiento, pero también el problema tiene sus raíces a nivel interno, puesto que las comisiones de control o de auditoría interna no funcionan como debería ser y poco o nada hacen por evaluar la administración y detectar los errores que ésta tiene a fin de corregirlos a tiempo.

Los modelos de gestión se convierten en una muy útil herramienta administrativa, especialmente para la toma oportuna de decisiones, proceso que requiere sobre todo contar con información sólida y confiable; es aquí donde surge la propuesta de elaborar un "Modelo de Gestión Administrativa para un mejor Desarrollo Organizacional del Camal Municipal del Cantón Guaranda", como respuesta de mejoramiento continuo.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Cómo incide la Gestión Administrativa en el Desarrollo Organizacional del Camal Municipal del Cantón Guaranda?

3.2.2. SUBPROBLEMAS

- Desconocimiento sobre los preceptos de Gestión Administrativa y el Desarrollo Organizacional por parte de trabajadores, directivos y usuarios permanentes del Camal Municipal del Cantón Guaranda.
- Duplicidad de tareas por parte de los trabajadores ante la ausencia de un manual técnico de funciones.
- Estrategias de control y medición de resultados poco eficientes por falta de asesoría especializada.
- Poca comunicación entre los miembros de la institución.
- Procesos Administrativos poco eficientes.

4. JUSTIFICACIÓN

Tomando en consideración que la administración en toda organización es importante para un buen Desarrollo Organizacional, la presente investigación permitirá establecer los parámetros adecuados para el fortalecimiento institucional del Camal Municipal del Cantón Guaranda.

La presente investigación se justifica, ya que durante las visitas realizadas y permanencia en dicho lugar, se ha podido observar que no existen adecuados procesos administrativos, haciendo que la mayor parte de trabajo recaiga en pocos empleados. Donde no se determina los principios administrativos, como la: planeación, organización, dirección y control, parámetros fundamentales para una buena Gestión Administrativa.

Esta investigación tiene estrecha relación con la carrera de ingeniería comercial, a su vez que es coherente con el perfil profesional ya que debemos demostrar un dominio de los conocimientos adquiridos en nuestro centro de estudios.

La implementación de un Modelo de Gestión Administrativa, para el Camal Municipal del Cantón Guaranda, va poder evidenciarse en un mejor Desarrollo Organizacional, además permitirá que sus empleados se sientan motivados, conociendo los procesos adecuados para cumplir con sus funciones.

Los beneficiarios de esta investigación serán directamente los empleados y los usuarios de dicha entidad, ya que sabrán con toda claridad cuáles son sus deberes y obligaciones, de esta manera no existirá duplicidad de funciones y cada uno tendrá conocimiento de la estructura jerárquica dentro de la entidad.

Al existir los conocimientos necesarios así como la apertura por parte de las autoridades municipales y del Camal a proporcionarnos información necesaria sobre el tema en cuestión, se puede determinar que es factible realizar este trabajo; a la vez,

esto permitirá socializar la propuesta con los involucrados para posteriormente llevar a cabo su aplicación para mejorar el Desarrollo Organizacional de la institución.

La novedad científica y originalidad del presente trabajo de grado radica en la inexistencia de un Modelo de Gestión Administrativa en el Camal Municipal; por ello, al aplicarlo permitirá un Desarrollo Organizacional adecuado, así los usuarios, trabajadores y empleados estarán satisfechos y con mejores resultados de su accionar.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa que permita un mejor Desarrollo Organizacional, del Camal Municipal del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, en el año 2012

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los procesos administrativos que se aplican actualmente en el Camal Municipal del Cantón Guaranda.
- Discernir el conocimiento científico referente a Gestión Administrativa y Desarrollo Organizacional contrastado con la realidad objetiva.
- Seleccionar las estrategias más apropiadas para el modelo de Gestión Administrativa que se va a desarrollar para el Camal Municipal Cantón Guaranda.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. MARCO REFERENCIAL

El Camal Municipal del Cantón Guaranda inició sus actividades operativas en su ubicación geográfica actual de forma legal en mayo de 1975 durante la alcaldía del Ing. Jaime Durango, contando con instalaciones propias, talento humano escaso y procesos de producción basados en un sistema de puesto; en el año 2002 durante la alcaldía del Lic. Arturo Yumbay se realizó una remodelación de la infraestructura física, restructuración de los procesos productivos, incorporación de mayor número de talento humano, así como la creación de la ordenanza municipal de control y regulación de sus actividades.

En sus inicios y hasta los actuales momentos la Gestión Administrativa se realiza empíricamente, solo guiado por el instinto, la mayor parte de los procesos son realizados de manera manual, sin embargo con la adquisición de maquinaria moderna este proceso ha mejorado en gran parte, pero la Gestión Administrativa sigue siendo poco o nada apropiada.

Básicamente la estructura administrativa y operativa de la entidad está constituida de la siguiente manera:

Nombre: Camal Municipal del Cantón Guaranda.
Órgano rector: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guaranda.
Ubicación: Barrio El Peñón Bajo – Parque Camilo Montenegro.
Actividad: servicio de sacrificio y faenamiento de ganado vacuno y porcino.
Administración: este centro de faenamiento está bajo la dirección de un administrador, un médico veterinario, cuenta además con un chofer y personal de apoyo conformado por diez trabajadores distribuidos en: un guardián, ocho matarifes y una persona de limpieza; en cuanto al establecimiento de visión, misión, objetivos y valores no cuenta con estos lineamientos importantes para el Desarrollo Organizacional de toda entidad.

Dentro del aspecto administrativo además se pudo evidenciar la inexistencia de un manual de funciones lo que dificulta determinar las actividades que debe realizar cada colaborador dentro de su puesto de trabajo, dando como resultado duplicidad de funciones o recayendo el mayor número de tareas sobre una persona; así mismo esta entidad carece de un organigrama estructural que permita determinar la jerarquía; los programas de seguridad y salud ocupacional no han sido implementados por lo que el personal operativo está expuesto a sufrir un sinnúmero de accidentes debido a la manipulación de herramientas cortopunzantes e industriales.

Tecnología: el camal cuenta con poco equipo automatizado para el sacrificio y faenamiento de ganado; entre las herramientas con las que cuenta para los procesos productivos tenemos: sierras eléctricas, báscula automática, peladora eléctrica, pistola magnu; en cuanto a la tecnología para los procesos administrativos la entidad hace uso de computadoras de escritorio con software desactualizado, impresoras defectuosas, internet y una línea telefónica.

Estructura física: está conformada por un edificio de una planta subdividida en: un área para oficinas del personal administrativo, dos divisiones para sacrificio y faenamiento, dos divisiones de lavandería para vísceras, dos corrales, un área para oreo de las canales, todos estos se encuentran acondicionados para ganado vacuno y porcino respectivamente, además cuenta con un patio y una vivienda para guardianía; es importante mencionar que la fachada de la entidad se encuentra algo deteriorada por lo que es necesario tomar las medidas correctivas para el adecentamiento de toda sus instalaciones.

Capacidad: en este centro de faenamiento se sacrifica un promedio semanal de 60 reses de aproximadamente 250 kg y 18 porcinos de 80 kg, en cuanto al tiempo de sacrificio y faenamiento se estima como promedio alrededor de 20 minutos para vacunos desde el momento que pasan del corral hasta la limpieza de vísceras; en cuanto a los cerdos el promedio estimado es de 40 minutos desde el momento que se encuentran en el corral hasta la limpieza de las vísceras; es importante considerar que

el tiempo puede variar de acuerdo al tamaño del ganado y en el caso de los cerdos el tiempo depende de cómo vaya a ser el proceso si es chamuscado o en agua hervida.

Cobertura de la demanda: en cuanto a la demanda de carne ésta es expendida en los mercados populares, carnicerías y locales de autoservicio, dentro del perímetro urbano de la ciudad de Guaranda y en una pequeña proporción en el cantón Chimbo. Aproximadamente el 98% de las reses y el 78% de los cerdos comercializados en la ciudad de Guaranda son sacrificados y faenados en el Camal Municipal, mientras que el porcentaje restante se lo realiza en camales clandestinos que no cumplen con los requerimientos sanitarios e higiénicos necesarios convirtiéndose en un probable foco de infección que atenta contra la salud de los consumidores.

Ingresos: provienen de las tasas que se cobran por el sacrificio, faenamiento, ocupación y transporte de cárnicos, recursos que son recaudados directamente por el administrador el mismo que otorga un comprobante por el pago de este servicio; el registro de los ingresos obtenidos se lo realiza en el programa Excel y posteriormente es abonado en la cuenta del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guaranda.

En cuanto a las tasas por faenamiento, ocupación y transporte de cárnicos por ganado sea vacuno o porcino es de $ 4,25 de donde $4,00 corresponde al sacrificio y faenamiento de las canales (cuerpo de cualquier animal para consumo humano, después de haber sido sacrificado y eviscerado) y $ 0,25 por limpieza de vísceras.

Detalle	N° semanal de animales sacrificados	Cantidad mensual	Precio unitario	Ingreso mensual
Vacunos	60	240	$ 4,25	$ 1.020,00
Porcinos	18	72	$ 4,25	$ 306,00
Total	**78**	**312**		**$ 1.326,00***

Fuente: Administrador Camal Municipal del Cantón Guaranda
Elaborado por: Jonathan Carvajal

*El ingreso puede variar debido a la temporada respondiendo a condiciones de oferta y la demanda.

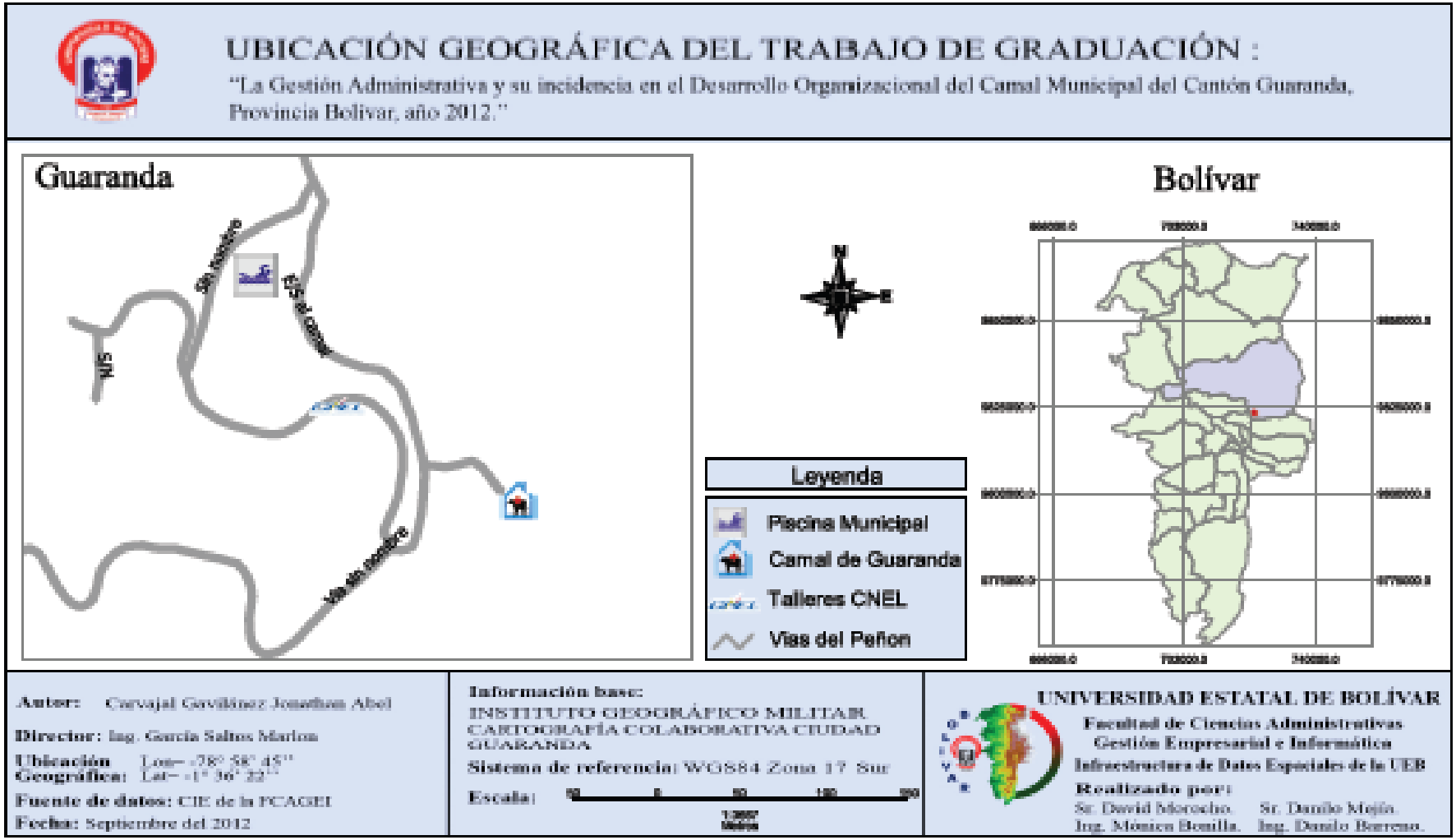
Equipos utilizados en el proceso: entre los equipos utilizados para el sacrificio de los animales tenemos: arma pistola, sierras metálicas, hachas, cuchillos, caldero, ganchos y balanzas, todos estos equipos son de acero inoxidable, algo importante de mencionar es que todos ellos necesitan de una adecuada manipulación ya que de no hacerlo pueden provocar daños irreversibles en quienes la utilizan o se encuentren cerca de su operatoria.

Proceso: en cuanto al proceso de producción los sistemas de preparación de las canales utilizadas son el sistema de puesto en donde todo el proceso se realiza en el mismo lugar y el sistema lineal cuya operatoria sigue una secuencia de actividades en donde cada trabajador tiene una tarea específica que realizar.

Aspecto ambiental: en cuanto a este tema el camal no cuenta con un plan de saneamiento ambiental, lo cual resulta ser un factor preocupante debido al alto grado de tóxicos que se desprenden de sus actividades, en la actualidad se ha construido una planta con la que se pretende reducir el impacto ambiental y se está elaborando un plan ambiental en coordinación con la Dirección Provincial de Medio Ambiente.

Nuevos proyectos: se espera en lo posterior la construcción de un nuevo camal con infraestructura y tecnología de punta que contribuya a la generación de productos más diversos a raíz del sacrificio de ganado, así como actividades operativas más amigables con el medio ambiente.

6.2. MARCO GEOREFERENCIAL



6.3. MARCO LEGAL

Para la regulación del desempeño industrial del proceso de faenamiento existen diversas leyes, normas, ordenanzas y reglamentos, varios de ellos son de cumplimiento obligatorio, otros únicamente involucran a la actividad de sacrificio. Toda ésta legislación se preocupa por establecer medidas para prevenir situaciones de riesgo a diferentes niveles como por ejemplo: personal, ambiental, laboral y alimentario.

La **Constitución de la República del Ecuador** en sus artículos: 14, 54, 71, 73, 264, 277 y 281 establece los preceptos relacionados con la soberanía alimentaria como objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Así mismo la **Ley de Gestión Ambiental del Ecuador** en sus artículos 10, 12 y 13 dictamina las competencias de los consejos provinciales y los municipios en cuanto al establecimiento de políticas ambientales seccionales con sujeción a la Constitución Política de la República para determinar el uso de procesos adecuados con bajo impacto ambiental; además de la consultoría a los representantes de los pueblos indígenas, afroecuatorianos y poblaciones locales para la delimitación, manejo y administración de áreas de conservación y reservas ecológicas que puedan verse afectadas como resultado de los desperdicios o residuos de los centros de faenamiento.

También la **Ley Orgánica de Salud del Ecuador** en sus artículos 6**,** 65, 100, 104, 118 y 122 establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de faenamiento para ofertar alimentos de calidad así como las condiciones en las que debe laborar el personal que trabaja en las zonas de faenamiento; y el desarrollo de campañas para erradicar la proliferación de vectores y otros animales que representen riesgo para la salud individual y colectiva en conjunto con la colaboración de personas naturales y jurídicas.

Además el Camal Municipal del Cantón Guaranda, siendo una dependencia del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, tiene su funcionamiento legal y jurídico amparado en el reglamento sobre la Ley de Mataderos expedida con Decreto Supremo No. 502 del 10 de Marzo de 1964, promulgada en el Registro Oficial No. 221 del 7 de Abril del mismo año, que faculta al Ministerio de Agricultura y Ganadería la determinación de normas y actualización de los procedimientos relacionados con el examen ante y post mortem de los animales como también de los lugares de expendio.

Al momento el Camal Municipal del Cantón Guaranda para su funcionamiento cuenta con el permiso legal otorgado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca a través de su departamento SESA, para lo cual cumple con los requerimientos citados en el artículo 9 del reglamento a la Ley de Mataderos expedido el 5 de Junio de 1996 y publicado en el Registro Oficial No. 964 el 11 de Junio del mismo año. Esta entidad está regulada por la ordenanza municipal vigente reformada el 7 de Diciembre del 2000 que establece la forma de introducir ganado al camal, el cobro de tasas por el uso de los espacios, prohibiciones en cuanto a los requisitos sobre matanza de ganado y las actividades del médico veterinario.

6.4. MARCO CONCEPTUAL

Acciones: pasos específicos que una empresa planea dar para conseguir los objetivos deseados. (Wiley, 1999)

Administración: se concibe como un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos de una organización. (Wiley, 1999)

Autoridad: atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento. (Wiley, 1999)

Camal.- planta industrial donde se realizan operaciones de sacrificio y faenado del ganado destinado para el abasto público. (Falla, 2007)

Canal: cuerpo de cualquier animal para consumo humano, después de haber sido sacrificado y eviscerado. (Falla, 2007)

Contaminación: incorporación al medio ambiente de sustancias sólidas, liquidas o gaseosas que alteran desfavorablemente las condiciones naturales del mismo. (Falla, 2007)

Control: es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarias. (Wiley, 1999)

Decomiso: animal o de cualquiera de sus partes que luego de la inspección del médico veterinario en la planta de faenamiento, se determinan no apto para el consumo humano. (Falla, 2007)

Desarrollo: es la evolución progresiva de una condición social en la cual las necesidades auténticas se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. (Wiley, 1999)

Diagnóstico: es un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. (Wiley, 1999)

Dirección: función administrativa que involucra trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos organizacionales. (Wiley, 1999)

División del trabajo: descomposición de una actividad productiva en tareas elementales entre varias personas, según su fuerza física, habilidad y conocimientos. (Wiley, 1999)

Eficacia: hacer las cosas correctas o realizar actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización. (Wiley, 1999)

Eficiencia: hacer bien las cosas o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. (Wiley, 1999)

Equipo: grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con su propósito común y una serie de metas de desempeño de los que son mutuamente responsables. (Wiley, 1999)

Estrategia: son las habilidades para adaptar los recursos de una organización en función de las indecisiones del entorno en el que se desempeña, evaluando riesgos y utilizando todas las oportunidades (Wiley, 1999)

Evaluación: proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas. (Wiley, 1999)

Evisceración: remoción de los órganos respiratorios, pulmonar y digestivos de los animales sacrificados. (Falla, 2007)

Faenamiento: proceso higiénico de animales para la obtención de carne para el consumo humano. (Falla, 2007)

Gestión*: e*s el conjunto de trámites que se llevan a cabo para realizar una actividad o concretar un proyecto, haciendo referencia a la acción y al efecto de administrar. (Wiley, 1999)

Impacto ambiental: acción o actividad produce una alteración, favorable o desfavorable, en el medio o en alguno de los componentes del medio. (Eco, 2012)

Incentivo: estimulo externo que induce a uno a intentar a ser algo o a esforzarse en realizar algo. (Wiley, 1999)

Introductores.- personas que ingresan ganado al camal para su sacrificio y faenamiento para posterior comercialización. (Falla, 2007)

Jerarquía: cadena de jefes que va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad. (Wiley, 1999)

Liderazgo: es toda capacidad que un individuo puede tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. (Wiley, 1999)

Matarifes: personas encargadas del sacrificio y faenamiento de animales para consumo humano. (Cueva, 1996)

Monitoreo: secuencia planificada de observaciones y mediciones diseñadas para producir un registro fiel, que tiene por objeto asegurarse de mantener la operación dentro del Sistema. (Giménez, 2012)

Oreo: exposición de las canales de animales faenados en cuartos de refrigeración a una temperatura igual a 15° C. (Falla, 2007)

Organización: proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas. (Wiley, 1999)

Planificación: son las acciones a realizar o concretar en base a la o las estrategias elegidas por una empresa, para llevar a cabo la misión por la cual fue concebida. (Wiley, 1999)

Propuesta: idea, acción, plan o proyecto que se somete al juicio de alguien, particularmente al de una autoridad; proposición o propuesta de tesis. (Wiley, 1999)

Responsabilidad: obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una formas para lograr los resultados esperados. (Wiley, 1999)

Seguridad industrial: conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a una prevención y protección eficaz de los trabajadores de una organización frente a los accidentes. (American Higienist Association, 2012)

Sistema: conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. (Wiley, 1999)

6.5. MARCO CIENTÍFICO

6.5.1. Gestión Administrativa

Actualmente vivimos en un mundo en donde la ciencia y la tecnología avanzan a pasos agigantados y en donde el conocimiento anterior pasa a ser obsoleto rápidamente; por lo que debemos como empresarios estar preparados para asumir nuevos retos que permitan alcanzar objetivos trazados; por ello las nuevas instituciones serán grupos humanos que generen y transmitan información y nuevos conocimientos de una manera permanente. Por lo que es necesario que en el Camal Municipal del Cantón Guaranda se cree una cultura flexible y una actitud positiva para enfrentar estos retos que exigen especialización, trabajo en equipo y aprendizaje continuo para lograr un Desarrollo Organizacional significativo con un gran impacto en el entorno.

La administración tanto de organizaciones públicas como privadas en la sociedad actual requieren de una eficiente Gestión Administrativa definida como el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, y controlar; cuyo objetivo primordial consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades mediante análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información confiable que permitan tomar decisiones correctas en el momento oportuno, para alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional constantemente.

La Gestión Administrativa Moderna se caracteriza por confeccionar una sociedad económicamente estable y eficaz, además ocupa un lugar importante para el cumplimiento de los objetivos, ya que crea una intermitencia entre las diferentes actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo.1

1http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glo...

Por lo expuesto, el responsable de la Gestión Administrativa en el Camal Municipal de Guaranda debe garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades de sus colaboradores a través del liderazgo, la dirección y en especial la capacidad de motivación que puede proporcionar a su equipo de trabajo, mediante fundamentos coherentes que permitan una eficiente utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; así mismo se encargará de establecer indicadores de impacto, efectividad, satisfacción y calidad que permitan medir el avance de los objetivos a fin de verificar que se está actuando de acuerdo a lo planificado.

6.5.1.1. Tendencias de las Organizaciones

Actualmente se habla de organizaciones en continuo aprendizaje y estimulación de las facultades intelectuales, en donde las multihabilidades constituyen el requisito para hacer organizaciones más competitivas, de trabajadores que controlan su propia producción a través del conocimiento, de la tecnología, el control estadístico y de la revalorización de su aportación a través de ideas y soluciones generales en las bases de la organización2.

Estamos ante el surgimiento de la organización inteligente, cuyo capital más importante es la capacidad de generar conocimiento y tecnología, de inventar y aprender, de crear nuevas formas y sistemas para competir en un mundo en continuo progreso; en donde podemos manifestar que la característica principal de las nuevas organizaciones es la flexibilidad; ya que les permite a sus integrantes implantar nuevos procesos, nuevos métodos de trabajo así como también romper paradigmas para hacer un trabajo más competitivo.

2 LUNA, Alfredo, Proceso administrativo, Patria, México, 2008, p. 55.

Por ello se manifiesta que las organizaciones modernas consideran que la flexibilidad, el cambio y la competitividad terminarán por enterrar a las instituciones y organizaciones piramidales3.

En el apogeo de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en la que nos encontramos, existen ya organizaciones conectadas a todos los sistemas de comunicación, que hacen negocios sin tener salas de exhibición ni tener físicamente a sus ejecutivos en edificios de la compañía, las organizaciones de nuestro mundo interdependiente e inmerso en problemas y retos globalizados requieren tener una cultura de respeto a las diferencias, de visión de largo plazo, de responsabilidad con el medio ambiente y con la comunidad, orientado hacia el aprendizaje, las alianzas, la virtualización, proactividad, flexibilidad y la generación de conocimiento.

6.5.1.2. La Planeación

La planeación consiste en definir las metas que se desean alcanzar, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización; así, la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro4; es decir permite tomar decisiones en el presente para alcanzar objetivos en un horizonte de tiempo determinado.

La planeación en el Camal Municipal de Guaranda es importante porque permitirá responder de forma efectiva a los más rápidos y complejos cambios internos o externos, a la vez mejorará el aprovechamiento de los recursos, permitiendo además orientar las decisiones hacia el cumplimiento de objetivos mediante el establecimiento de normas de desempeño para evaluar el alcance de la dinámica de las organizaciones.

3 LUNA, Alfredo, Proceso administrativo, Patria, México, 2008, p. 43.

4 ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, Administration. p. 158.

La objetividad, cuantificación, unidad, flexibilidad, factibilidad y el cambio de estrategias son principios de la planeación que permiten a la organización encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio; modificando las actividades que son necesarias para alcanzar un Desarrollo Organizacional deseado.

Existen varios tipos o formas de realizar planeación en las organizaciones; sin embargo, es usual referirse a tres tipos de planeación: planeación tradicional que consiste en plantear objetivos para un determinado horizonte de tiempo, sin un análisis riguroso del entorno externo e interno; planeación estratégica que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno; y, la planeación prospectiva que se fundamenta en el análisis de escenarios posibles y su propósito es construir diferentes escenarios en los que actuarán las organizaciones en los próximos años.

También es importante establecer los niveles y el horizonte de tiempo para el que se planea es decir, si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, o para un cargo en particular, y si se planea para periodos de largo, mediano o corto plazo; en este sentido, los niveles de planeación se suelen clasificar en planeación corporativa o institucional que se realiza para el conjunto de la compañía, definiendo un horizonte de tiempo considerado de largo plazo (más de cuatro o cinco años); la planeación funcional que se formula para ser desarrollada por cada una de las áreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura la administración fundamentada en el mediano plazo; y la planeación operativa que consiste en la planeación que definen cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es el día a día.

Además de establecer el tipo y el nivel de planeación dentro del Camal Municipal en cuestión, también será necesario establecer objetivos medibles, que se puedan comparar con otros similares y que puedan mejorarse si se encuentran mal establecidos, creando políticas que sirvan de guías de acción en todas las áreas de la

organización y haciendo uso de herramientas como benchmarking, presupuestos y la programación.

6.5.1.3. La Organización

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social5.

Por lo que es necesario que los administradores del Camal Municipal de Guaranda tengan presente que organizar implica asignar recursos para que las diferentes áreas de la estructura organizacional desarrollen sus planes y alcancen resultados previstos; diseñando estrategias acorde con sus necesidades respondiendo de forma competitiva a las exigencias del entorno caracterizado por rápidos y complejos cambios.

La organización es importante porque permite designar las relaciones formales de mando, los niveles jerárquicos, el tramo de control de los directivos y sus colaboradores, identificando el agrupamiento de las personas en departamentos incluyendo el diseño de sistemas para asegurar la comunicación y eliminando problemas como la duplicidad de funciones en la departamentalización.

La especialización, unidad de mando, jerarquía, autoridad, responsabilidad, difusión y tramo de control son principios de la organización que permiten dividir y asignar el trabajo definiendo los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad lo que permitirá seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo, relacionando sinérgicamente los objetivos y propósitos de todos quienes están relacionados con la entidad.

5DAFT,Richard, Teoría y diseño organizacional, Thomson, México, 2005, p. 56.

La organización trae como resultado una estructura formal logrando obtener en las organizaciones la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual, generalmente se presenta en cartas de organización u organigramas, así también se puede encontrar la organización informal manifestada en redes de alianzas o esferas que al integrarse con fines positivos, viene a favorecer enormemente el desarrollo de la organización formal, en caso contrario, perjudica a la misma6.

La organización en el Camal de Guaranda permitirá identificar la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de la comunicación, los jefes de cada grupo de empleados o trabajadores, las líneas de autoridad y responsabilidad.

6.5.1.4. La Dirección

La dirección es la función administrativa que consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen metas organizacionales.[7] Por lo que Dirigir significa crear una cultura de desempeño excelente por parte de los trabajadores según los objetivos de una organización.

La primera tarea de todo directivo es reconocer que las personas son el potencial más valioso con el que cuentan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades, es este potencial humano bien orientado el que le garantiza la ventaja competitiva a una organización en relación con otra.

La gestión del cambio forma parte de la dirección en las organizaciones y corresponde a los directivos influir en las personas que integran la organización para responder de forma efectiva y oportuna a los cambios en este proceso de globalización, competitividad, incertidumbre, complejidad, turbulencia y de rasgos determinantes del entorno y la propia dinámica organizacional, por lo que se requieren directivos visionarios, estrategas y comprometidos que promuevan una gerencia más participativa, flexible, dinámica comunicativa y ética.

6OLMOS, Jorge. Tu potencial emprendedor. Pearson. México. 2010, p. 158.

7DAFT, Richard, Administración, 9. 25.

Por ello la importancia de la dirección tiene que ver con motivar al talento humano de la empresa y al propio ejecutivo logrando el movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación de acuerdo a lo establecido en la planeación y organización, lo que permitirá un progreso continuo fundamentado en un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos así como la toma de decisiones asertiva.

Los principios de la dirección como la impersonalidad de mando, la armonía de objetivos, coordinación de intereses, la vía jerárquica, la supervisión directa y la resolución de conflictos responderán a las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos, buscando la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa, respetando los niveles jerárquicos, para que las órdenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos, con ello podremos además resolver la resistencia al cambio que pueda existir por parte de los trabajadores del Camal Municipal de Guaranda.

Así mismo la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones constituirán aspectos claves que permitirán conducir a los empleados, para que logren sus objetivos personales y los del centro de faenamiento.

6.5.1.5. El Control

El control o evaluación, como hoy se conoce, consiste en la realización de actividades sistemáticas regulares o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Así, la planeación, la organización, la dirección y el control están estrechamente interrelacionados; sin planes, sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos.8

8 KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración moderna. México.p. 69.

El control puede ser considerado como un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que permita a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de una mejor competitividad, mediante un mejor desempeño de las organizaciones. Por lo que sin duda alguna será importante considerarlo dentro del Camal Municipal de Guaranda, ya que permitirá utilizar procesos correctos tanto en la producción como administrativos y además servirán de pautas para replantear las actividades que impiden que se cumpla lo planificado.
El control resulta importante porque detecta los vacíos así como desviaciones posibles o reales de los planes trazados, para poder corregirlos, aplicando preferentemente estrategias que permitan reducir costos y tiempos, estableciendo responsabilidad y delegando autoridad.

La medición de resultados, establecimiento de estándares, comparación de estándares, corrección y la retroalimentación constituirán principios fundamentales del control por lo que la retroalimentación es básica dado que a través de ésta, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir el tiempo. De la calidad de la información, tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema.

Las organizaciones deben diseñar indicadores de "control anticipados o preventivos" antes de implementar los procesos basándose en información oportuna y confiable sobre el entorno que permita prever cambios antes de que ocurran los hechos, un "control durante o concurrente" durante el tiempo que se está ejecutando una determinada actividad utilizando como instrumento la supervisión durante el tiempo de la actividad de trabajo y "control posterior o de retroalimentación" que se llevará a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, en el que se puede verificar la eficacia de los resultados obtenidos respecto del previsto que servirá de ayuda para retroalimentar los resultados.9

9BERNAL TORRES, Cesar Augusto, p.133.

En las organizaciones, es fundamental que se realicen los tres tipos de control, con el propósito de evitar o ajustar problemas de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa; y por el contrario, se optimicen los resultados en función de una mejor competitividad empresarial.

6.5.1.5.1. El control y los sistemas integrales de evaluación de Gestión

En los últimos años las organizaciones han venido estableciendo sistemas integrales de evaluación y monitoreo tanto de su entorno externo como de su propia dinámica, para conocer y realizar los ajustes necesarios a su actividad de forma rápida y oportuna, con el propósito de responder a los cambios y exigencias propias y externas con efectividad.

La definición y la medición de los indicadores son una forma de conocer el desempeño de la organización en el corto, mediano y largo plazo, proporcionando información relevante que permite establecer criticas de desempeño en función de la misión, visión, objetivos organizacionales y los cambios del entorno. Cuando los indicadores de gestión, están bien formulados, deben permitir conocer la actividad de cada proceso organizacional, las variables fundamentales que intervienen en dichos procesos y sobre las cuales se requiere garantizar un determinado comportamiento.

Los indicadores de gestión requieren ser pertinentes, oportunos, adecuados y sostenibles en el tiempo ya que hacen posible la evaluación de la organización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad; contribuyendo a que los objetivos de las organizaciones se definan de forma clara y precisa para así poder evaluar su logro, pero también para conocer con relativa certeza las variables que afectan los procesos organizacionales como consecuencia de los cambios internos y externos.

Presupuestos, estados financieros, sistemas de información general (MIS), círculos de calidad, balanced scorecard, benchmarking, six sigma son algunas de las herramientas que pueden utilizar las organizaciones para realizar el control de sus

actividades y funciones estableciendo aquellos que mejor se ajusten a sus necesidades.

6.5.2. Desarrollo Organizacional

Sin duda alguna todos los dirigentes de las organizaciones sean públicas o privadas se preocupan por planear e instrumentar cambios para mejorar el desempeño de su organización, para volverla más competitiva en un marco mundial de fuerte transformación empresarial. Sin embargo, casi todos saben que la introducción de cualquier variación significativa en el contexto interno de la corporación conlleva inevitablemente enormes problemas administrativos y humanos. En ese aspecto en particular existen algunos principios probados y validados que si no los eliminan por completo, al menos reducen los conflictos relacionados con la aplicación de transformaciones en las empresas.

6.5.2.1. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Analizando conceptos establecidos por varios autores podemos decir que el Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se despliega a todo lo ancho de la organización, direccionado desde la cúspide con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Es así que podemos manifestar que el Desarrollo Organizacional en el Camal Municipal de Guaranda responderá a los cambios del entorno mediante estrategias educativas con la finalidad de modificar las creencias, actitudes y valores con respecto a las nuevas tecnologías, mercados, desafíos, así como también al vertiginoso ritmo del propio cambio.

Por lo tanto podemos manifestar que el DO es una disciplina que ayudada de las ciencias del comportamiento influye en la manera de comportarse las personas dentro

de la organización, permitiendo romper paradigmas que les impide alcanzar objetivos planteados tanto organizacionales como individuales10.

6.5.2.2. Objetivos y Características del Desarrollo Organizacional

El DO dentro de las organizaciones busca los siguientes objetivos:

- Obtener o generar información objetiva, subjetiva, válida y pertinente acerca de las realidades organizacionales y asegurar su retroinformación.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y la abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, sin manipulación entre jefes, colegas, colaboradores.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos en las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Ampliar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, la cual conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Establecer objetivos, metas y fines realizables, cuantificables y bien calificados que orienten la programación de actividades así como la evaluación del desempeño de sectores, grupos e individuos.

La definición de DO supone ciertos rasgos que difieren sustancialmente de los de un programa habitual de capacitación o de cambio empresarial, es así que podemos establecer las siguientes características:

- **Atención a toda la organización.** El DO ve a la compañía en su conjunto para que la transformación ocurra con eficacia y requiere que todas sus partes trabajen en concierto para resolver problemas y aprovechar oportunidades.

10CHIAVENATO, Idalberto, Innovaciones de la Administración tendencias y estrategias para los nuevos paradigmas, McGrawHill, México 2012, p. 99.

- **Orientación sistémica.** Se enfoca en las interacciones entre las personas, la estructura y los procesos organizacionales buscando el trabajo coordinado.
- **Solución de problemas**. Se dirige a dificultades reales y no artificiales, para ello utiliza la investigación-acción, su característica fundamental.
- **Aprendizaje empírico**. El DO ayuda a aprender con la propia experiencia, a solidificar o reafirmar nuevas lecciones y a responder preguntas.
- **Procesos de grupo.** Permite mejorar las relaciones interpersonales mediante mejores canales de comunicación y fomento de la confianza.
- **Realimentación.** Procura proporcionar una realimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que sustenten sus decisiones y les permita emprender acciones autocorrectivas.
- **Orientación en contingencias.** No sigue un procedimiento rígido e inmutable, al contrario es flexible y pragmático adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares.
- **Desarrollo de equipos**. Construye equipos de trabajo basados en la cooperación y la integración ensañándoles a superar diferencias individuales o grupales.

6.5.2.3. Proceso de Desarrollo Organizacional

El DO es un proceso que puede prolongarse por uno o más años y continuar indefinidamente. Para un programa de esa magnitud, es esencial el apoyo decidido de quienes se encuentran al mando de la institución; aunque existen muchos abordajes del DO, un procedimiento habitual que puede:[11]

Etapa 1. Decisión de la organización de utilizar el DO: el primer paso es que la dirección de la organización resuelva aplicar el DO como instrumento de cambio organizacional y elegir a un consultor externo para coordinar el proceso.

[11] CHIAVENATO, Idalberto, Innovaciones de la Administración tendencias y estrategias para los nuevos paradigmas, McGrawHill, México 2012, p. 84.

Etapa 2. Diagnóstico inicial: la cúpula de la organización se reúne con el consultor para determinar el tipo de programa o modelo de DO adecuado. Durante esa fase, el asesor puede buscar datos e insumos por medio de entrevistas con varias personas de la compañía.

Etapa 3. Recopilación de datos: se investiga para conocer el ambiente interno, evaluar el clima organizacional y relacionar los problemas conductuales. Por lo general el consultor se reúne con los grupos para obtener información.

Etapa 4. Realimentación de datos y confrontación: se designan grupos de trabajo para evaluar y revisar los datos obtenidos, mediar áreas de controversia, localizar conflictos y establecer prioridades de cambio.

Etapa 5. Planeación de la acción y solución de problemas. Los grupos utilizan datos para elaborar recomendaciones concretas de cambio enfocadas en los problemas actuales de la organización estableciendo los responsables, las acciones y el plazo del programa.

Etapa 6. Desarrollo de equipos: desde el inicio del proceso y durante todo el periodo de reuniones, el consultor alienta la formación de grupos, de manera que cada uno examine como trabajan juntos los participantes y como es la interacción grupal.

Etapa 7. Desarrollo: los equipos se someten a reuniones de confrontación para obtener una mejor relación entre ellos.

Etapa 8. Evaluación y seguimiento: el consultor ayuda a la empresa a valorar los resultados de sus esfuerzos de DO y procura desarrollar otros programas en las áreas donde se necesitan resultados adicionales. Es intensiva la utilización de las técnicas de realimentación.

Las actividades que se aplican en el proceso de DO sirven para mejorar la eficacia de los individuos, las relaciones laborales, el funcionamiento de grupos o la eficiencia de la organización en su conjunto.

6.5.2.4. Agente de Cambio

Es una persona asignada para contender con problemas asociados con el cambio organizacional, se puede considerar que los administradores son los principales agentes del cambio en la mayoría de las organizaciones y deben ser responsables, ejecutores de tareas, asesores, emprendedores de acciones, planificadores y evaluadores además actuarán determinando si se alcanzaron los objetivos, si mejoró la situación o se resolvió el problema.

Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular que constituyen parámetros básicos de su acción buscando conformar un sistema más eficaz, humano y democrático que combata las relaciones recelosas así como la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno para resolver problemas.

Hay que precisar, además algunas metas normativas que comparten en su mayoría los agentes de cambio:

- Mejoramiento de la competencia personal.
- Transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a considerarse legítimos.
- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
- Desarrollo de una administración por equipos más eficaz ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia.
- Mejora de los métodos de solución de conflictos.
- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.

6.5.2.5. Clima Organizacional

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes; son todos, elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional; esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran[12].

Por lo tanto el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; son diferentes de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa; el clima junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente muy dinámico.

Un clima organizacional adecuado o uno inadecuado tendrá consecuencias para la organización, ya sean positivas o negativas de acuerdo con la percepción que los miembros de la organización tengan. Algunas consecuencias positivas que podemos mencionar son el logro, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. y las negativas incluyen la baja productividad, inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, entre otras.

6.5.2.6. Cultura de la Organización

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre los miembros y grupos; las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico.

[12] COULTER, Robbins. Administración. Pearson. México. 2008, p. 174.

Los miembros de un grupo de trabajo tienen sus normas, creencias y valores, en la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones precedentes y las prácticas establecidas desde tiempos atrás. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver13.

La cultura organizacional desempeña varias funciones dentro de la organización, define límites, refleja la identidad de los colaboradores, genera el nexo entre los miembros y la organización mediante la lealtad y el compromiso, refuerza la estabilidad social y se consolida un mecanismo de control, todas estas funciones permiten señalar las reglas del juego, definiendo los diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos.

6.5.2.7. Resistencia al Cambio

Sin duda alguna el mayor reto que debe afrontar el Desarrollo Organizacional es la resistencia al cambio definida como la oposición ante los cambios que puedan suscitarse en la organización que intenta modificar ciertos hábitos o promover nuevos métodos de trabajo.

Todas las organizaciones y sus integrantes en muchas ocasiones se resisten al cambio lo cual puede convertirse en una fuente de conflicto funcional; la resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas, es decir puede hacerse evidente de diversas formas y en distintos niveles de análisis ya sea individual, grupal u organización, así cabe mencionar ocho formas primarias de resistencia; confusión, crítica inmediata, negación, hipocresía, sabotaje, fácil acuerdo, desviación o distracción y silencio[14].

[13] DANIELS, Aubrey, en BOYETT, Jimmie, Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Norma. Bogotá 2008. p. 35.

[14] CHIAVENATO, Idalberto; Administración: teoría, proceso y práctica. Sao Paulo. MakronBooks. 1994, p. 56.

La vida cotidiana se rige por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a las forma de alimentarse y vestirse como a la de trabajar o entablar relaciones con los demás. Es factible que la resistencia surja ante todo debido al carácter coercitivo que con frecuencia tienen las modificaciones, por ello es importante que al iniciar un cambio se consideren los patrones de comportamiento actuales que han sido el resultado del aprendizaje y la adaptación al medio físico o social.

A menudo las personas que se resisten suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad, por ello sin duda alguna podemos decir que la mejor manera de vencer la resistencia es a través del uso de varias tácticas como la educación, la comunicación, la participación, el apoyo y la negociación con ello podemos obtener una respuesta favorable por parte de quienes estarán inmersos en el proceso de cambio dando como resultado un eficiente Desarrollo Organizacional que es hacia lo que propenden las organizaciones competitivas.

6.5.3. Camales Municipales

Camal, rastro, matadero, centro de faenamiento son algunos de los nombres con los que se conoce a los establecimientos públicos o privados que realizan operaciones de sacrificio y faenado de ganado para la obtención de diferentes productos de consumo.

En el Ecuador en su mayoría los camales constituyen un servicio público a cargo de los municipios que tienen como objetivo proporcionar instalaciones adecuadas para que los particulares realicen el sacrificio de animales mediante los procedimientos más convenientes para el consumo de la población; el servicio que ofertan estos establecimientos se compone de instalaciones, equipo y herramientas que junto con el personal y los servicios adicionales, comprenden los elementos básicos para la operación de estas unidades.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) reconoce cuatro tipos de mataderos o centros de faenamiento:

- Públicos locales a cargo de los municipios,
- De cooperativas de productores,
- Empresas comerciales privadas; y,
- Paraestatal encargado de la facilitación regional/nacional de los servicios necesarios.

Si consideramos la clasificación determinada por la FAO, podemos decir que el Camal Municipal del Cantón Guaranda pertenece al primer grupo, en donde es importante regirse por lo que establece este organismo internacional si se desea conseguir un mejor Desarrollo Organizacional, puesto que es importante identificar nuestra posición para que sirva de punto de partida para el establecimiento de estrategias de mejora; adicionalmente, este organismo internacional proporciona la guía y orientación necesaria para establecer camales eficientes con apego a normas de calidad que garanticen el consumo derivado del sacrificio y faenado de ganado.

6.5.3.1. Bases para el establecimiento de Camales

Es importante realizar en primera instancia el análisis técnico del proyecto de construcción de las instalaciones verificando que la localización geográfica no cause impactos ambientales en gran escala, además se debe considerar que cuente con las condiciones higiénicas y sanitarias que satisfagan los requisitos necesarios para el proceso de faenamiento. [15]

El Camal Municipal de Guaranda podrá funcionar de manera adecuada respondiendo de manera efectiva a sus necesidades si se consideran los siguientes aspectos que facilitarán su operatoria así como la administración efectiva de los recursos que posee.

[15] http://www.fao.org/docrep/004/T0566S/T0566S01.htm#ch1.1

6.5.3.1.1. Ubicación e Instalación

- Estarán en la periferia de las áreas urbanas, preferentemente en sitios que tengan facilidad de acceso a las zonas de recepción, embarque y producción.
- Deberán estar alejados de fuentes de contaminación como basureros, plantas de tratamiento e industrias que generen proliferación de humos y cenizas.
- Estarán lejos de zonas habitacionales, recreativas, comerciales y administrativas.
- El terreno deber ser lo suficiente grande y estar cercado, además contar con facilidades para el drenaje de aguas superficiales.
- Contar con abastecimiento de agua, energía eléctrica y ventilación natural así como un espacio para el manejo de los desechos líquidos y sólidos generados.

6.5.3.1.2. Áreas Básicas para su Operación

Las áreas necesarias para el buen funcionamiento de un camal municipal son las que a continuación se mencionan:

- **Unidad de producción:** está compuesta por cajones de matanza para porcinos y bovinos.
- **Áreas complementarias internas:** incluye zonas de faenamiento, evisceración, inspección y sellado.
- **Áreas complementarias exteriores:** compuesta por una caseta de control, rampa de descarga de animales, corrales de ganado mayor y menor.
- **Incinerador de carnes:** es un horno que se usa para quemar la carne y vísceras decomisadas o descompuestas.
- **Depósito de esquilmos:** en este lugar se depositan todas aquellas partes de los animales que no son comestibles.
- **Tanque elevado para el almacenamiento de agua:** se utiliza cuando el abastecimiento de agua es insuficiente, a fin de no obstaculizar la operación normal del camal.
- **Frigoríficos:** para guardar la carne que se abastecerá a la población.

Algo importante de mencionar es que las instalaciones deben contar con una adecuada red de drenaje para evitar focos de infección y contaminación, tanto al exterior como al interior de la unidad que puedan poner en peligro la salud de la población.

6.5.3.1.3. Área Administrativa

Como todo organismo es importante que estos establecimientos cuenten con un área administrativa encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realicen dentro del establecimiento, su estructura organizacional dependerá del tamaño del organismo siempre propendiendo hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos, oferta de servicios de calidad y la búsqueda de talento humano capacitado.

6.5.3.1.4. Fuentes de Financiamiento

Constituido por los recursos necesarios para el mantenimiento del establecimiento el mismo que puede provenir de las tasas cobradas por el uso del servicio, de recursos del municipio, de gobiernos estatales o mediante créditos.

6.5.3.2. Administración de Camales Municipales

La administración de un camal municipal comprende una serie de actividades básicas que desarrolla el órgano responsable de la prestación de este servicio público, con objeto de asegurar el consumo de carne sana para la población. Estas actividades se dividen en operativas, administrativas y fuentes de ingreso.

6.5.3.2.1. Actividades Operativas

Son aquellas actividades que se realizan desde que ingresa el ganado al camal hasta que se entregan las canales y subproductos para su distribución, como son: la

recepción, matanza, inspección y distribución; además, será importante que el Médico Veterinario Zootecnista realice una revisión minuciosa antemortem y postmortem del ganado y las canales a fin de garantizar la calidad de los productos; en caso de que éstos no reúnan las normas del control de calidad requerido, se procede al decomiso para su posterior incineración en el horno crematorio.

La distribución de la carne es un servicio opcional del camal, en virtud de que no todos los municipios pueden contar con transporte refrigerado para un adecuado manejo de la carne. Sin embargo, es importante señalar que a través de este servicio se asegura que el transporte de las canales se realice higiénicamente y evitar así que se distribuya en vehículos abiertos; es recomendable, que el transporte se efectúe en vehículos especiales acondicionados para este fin, que cuenten con equipos de refrigeración perfectamente cerrados y estén equipados con rieles y ganchos para el manejo adecuado de la carne.

6.5.3.2.2. Actividades Administrativas

Éstas comprenden un conjunto de actividades que realiza el administrador del camal, tendientes a asegurar la adecuada operación en la prestación de este servicio público, así mismo se propende hacia la especialización del talento humano mediante capacitación en áreas que le permitan realizar mejor su trabajo logrando de esta manera alcanzar los objetivos propuestos y por ende un mejor Desarrollo Organizacional.

El administrador es el responsable del orden interno y supervisa que la operatoria se realice de manera adecuada; además debe contar con una base de datos de los introductores de ganado y llevar un registro diario del número de animales que ingresan con datos adicionales como nombre del rancho o lugar de procedencia, especie, color, edad, clase y marca de los animales, número y fecha del aviso de movilización, nombres y domicilios de vendedor y comprador, reservando una columna para anotaciones de circunstancias imprevistas; en el Ecuador, los datos respecto a la procedencia del ganado así como sus características son proporcionadas

por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD) entidad del estado que garantiza la procedencia del ganado así como su movilización legal dentro del territorio sin dicho documento no se puede sacrificar o faenar ganado.

Los administradores, deberán rendir mensualmente a la autoridad municipal un informe del movimiento de ganado y sacrificios efectuados así como del dinero recaudado, resultado de las tasas por el uso del servicio por lo que es importante contar con un reglamento y un sistema de cuotas y tarifas que debidamente aplicados permitan operar y mantener las instalaciones de los camales en condiciones óptimas, asegurando con ello el logro de los beneficios sociales y económicos para los que fueron creados.

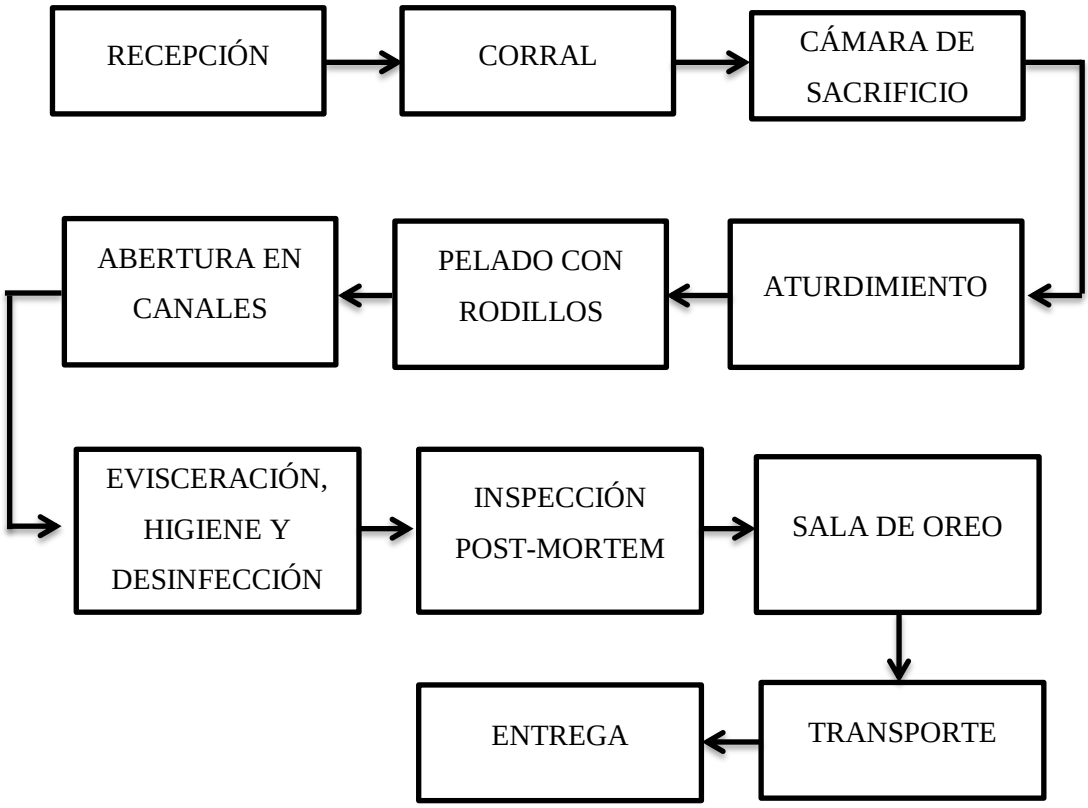
6.5.3.2.3. Fuentes de Ingreso

Sin duda, una buena operación del camal origina grandes beneficios al municipio, al servir como fuente de ingresos propios y como instrumento para normar y regular el abasto de carne en la localidad, fortaleciendo con ello la imagen institucional del ayuntamiento; algunas fuentes de ingreso que se pueden captar por el funcionamiento del camal son:

- Tasas por el faenamiento y transporte de las especies de ganado.
- Productos derivados de la venta de esquilmos y desperdicios.
- Aprovechamientos que se obtengan de los subproductos y de los servicios.
- Cuotas adicionales que fija la administración por servicios especiales o extraordinarios.
- Derechos por la inspección sanitaria de animales y carne.
- Cuotas por derecho de báscula.

6.5.3.3. Proceso de Sacrificio y Faenamiento

De acuerdo a los parámetros establecidos por la FAO se puede considerar el siguiente proceso para el sacrificio y faenamiento de ganado:



- **Recepción.-**es el primer paso en el proceso de producción, consiste en el recibimiento del ganado un día antes del sacrificio y faenamiento, son transportados desde los diferentes lugares de comercialización; en Ecuador serán receptados solo aquellos que cuenten con la guía de movilización otorgada por AGROCALIDAD, entidad pública que garantiza el buen estado del semoviente y autoriza la movilización legal dentro del territorio nacional.
- **Corral.-** es un espacio físico adaptado de acuerdo a las características del ganado tanto vacuno como porcino.
- **Cámara de sacrificio.-**en esta etapa el ganado porcino debe ser transportado desde los corrales a través de un pasadizo hasta la cámara en donde son sacrificados a través de un corte en la yugular; en el caso del ganado vacuno

pasan del corral hasta la sala de sacrificio conformada por una especie de cajón metálico.

- **Pelado con rodillos.-**esta etapa solo es aplicada en el ganado porcino y consiste en desprender el pelo del cerdo a través de una maquina eléctrica conformada por rodillos que quitan en cuestión de segundos toda la superficie.
- **Aturdimiento.-** esta etapa es aplicada al ganado bovino, consiste en el noqueo en el cerebro a través de una pistola magnu que funciona con cartuchos de pólvora, para luego proceder a realizar un corte en la yugular.
- **Abertura en canales.-**consiste en abrir las canales a través de la mitad de la columna en primer término y posteriormente en diferentes partes de la canal puede hacerse con un hacha o con una sierra eléctrica.
- **Evisceración higiene y desinfección.-**una vez abierta las canales se procede a quitar las vísceras las mismas que deben en lo posible mantener contacto con el piso ya que pueden convertirse en foco de infección debido a la alta presencia de bacterias.
- **Inspección post-mortem.-**en esta etapa el médico veterinario procede a verificar el estado de las canales y de las vísceras, en donde deben cumplir ciertos estándares que certifiquen las condiciones adecuadas para su consumo.
- **Sala de oreo.-** es un espacio físico en donde las canales y vísceras reposan un tiempo determinado, a fin de quitar la presencia de agua y sangre.
- **Transporte.-** de la sala de oreo, las canales son dirigidas a través de ganchos por rieles hasta el camión en donde se procederá a la distribución de las canales.
- **Entrega.-** es la etapa final en el proceso de sacrificio y faenamiento de ganado, concluyendo en la entrega del producto a los dueños ya sea en su domicilio, mercados, tercenas u otro lugar16.

16 Información proporcionada por Lic. Rolando Manobanda Administrador Camal Municipal. 2012

El proceso de sacrificio y faenado debe realizarse de la manera más cuidadosa posible considerando los parámetros establecidos por las autoridades de control a fin de garantizar el consumo de productos de calidad.

6. HIPÓTESIS

Un modelo de Gestión Administrativa, acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda, permite un mejor Desarrollo Organizacional.

7. VARIABLES

Independiente

- Modelo de Gestión Administrativa

Dependiente

- Desarrollo Organizacional

8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Variable Independiente	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento
Modelo de Gestión Administrativa	Representación formal del proceso administrativo que implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos organizacionales para cumplir eficientemente objetivos propuestos.	Proceso Administrativo	Estrategias planeadas/ ejecutadas	¿Conoce Usted que es un modelo de Gestión Administrativa? ¿Cree Usted que en el Camal Municipal de Guaranda se aplica un Modelo de Gestión Administrativa acorde a sus necesidades?	Encuesta y entrevista
			Satisfacción usuarios/insatisfacción	¿Cuenta la entidad con una estructura orgánico-funcional actualizada?	Encuesta y entrevista
			Rotación/ausentismo	¿Los reglamentos internos y manual de funciones permiten una clara identificación de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?	Encuesta
			Canales en mal estado/canales en buen estado	¿Se aplican estándares de calidad para verificación sanitaria de las canales y procesos de faenamiento?	Entrevista

Variable Dependiente	Definiciones	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento
Desarrollo Organizacional	Proceso planificado que se despliega a todo lo ancho de la organización, que es dirigido desde la cúspide con la intensión de modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.	Cultura organizacional	Actividades de comunicación planeada / comunicación ejecutada Planes de seguridad planeados / planes ejecutados Capacitación planeada / capacitación ejecutada	¿Considera que la comunicación dentro de la institución es clara y precisa? ¿Cuenta la institución con programas de seguridad industrial y salud ocupacional que le permitan desarrollar sus actividades laborales de manera segura? ¿Ha participado en el establecimiento de metas y objetivos de la institución? ¿Cuenta el Camal con un plan de capacitación continua? ¿Sus sugerencias, reclamos y peticiones son tomados en cuenta y solucionados de manera eficiente y con prontitud?	Encuesta
		Clima organizacional	Actitud frente al cambio	¿Considera que un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda empeorará la situación actual de la institución?	Encuesta

9. METODOLOGÍA.

9.1. Métodos

9.1.1. Método Científico: durante la investigación se utilizó el método científico, que permitió abarcar el contexto general del conocimiento, para conocer las relaciones internas y externas de los procesos aplicados en el Camal Municipal del Cantón Guaranda y poder establecer criterios válidos que permitan alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional.

9.1.2. Método Deductivo: a través del cual se investigó detalladamente los problemas, resultado de la falta de un Modelo de Gestión acorde con las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda que han dificultado alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional.

9.1.3. Método Inductivo: una vez conocido y analizado cada componente del objeto de estudio que originó el problema planteado se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitieron establecer estrategias de mejora para desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda.

9.1.4 Método Histórico: permitió reconstruir las actividades que originaron el problema desde sus inicios y su evolución en el tiempo para determinar mejores prácticas para el buen desenvolvimiento de las actividades de la institución.

9.2. Tipo de estudio

9.2.1. Por el propósito.

Investigación Básica: el presente trabajo de investigación permite establecer estrategias de mejora que podrán ponerse en práctica una vez socializado el documento con la gerencia con la finalidad de resolver los problemas administrativos del Camal Municipal del Cantón Guaranda, relacionado con la falta de un Modelo de Gestión Administrativa y su Desarrollo Organizacional.

9.2.2. Por el nivel.

Investigación descriptiva: esta investigación se sustentó en la observación con la finalidad de establecer el Modelo de Gestión Administrativa del Camal Municipal y los resultados alcanzados en el Desarrollo Organizacional.

9.2.3. Por el lugar.

Investigación de Campo: tomando en cuenta que la investigación se realizó en el mismo lugar donde se detectó la presencia del problema; es decir, el Camal Municipal del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar.

9.2.4. Por la factibilidad de aplicación.

Proyecto factible: ya que existe la decisión y autorización de las autoridades, así como la predisposición para poner en práctica y en marcha la propuesta. Además tengo la oportunidad de conocer la realidad de dicha institución.

9.3. Técnicas e instrumentos de la investigación.

9.3.1. Fuentes primarias.

Encuesta: para la obtención de datos se utilizó la encuesta dirigida a los trabajadores y usuarios permanentes del Camal Municipal del Cantón Guaranda. ANEXO 1 y 2.

Entrevista: la misma fue aplicada al administrador y al médico veterinario del Camal Municipal. ANEXO 3.

9.3.2. Fuentes secundarias:

A través de la revisión bibliográfica, consulta en internet e investigación documental de textos, libros, folletos, etc.

9.4. Diseño por la dimensión temporal.

Este estudio es de corte transversal porque la investigación se realizó en un tiempo determinado, en este caso durante el año 2012.

9.5. Universo y muestra.

El total de la población que sirvió como base de la investigación de campo está detallada de la siguiente manera.

UNIVERSO DE LA POBLACIÓN.

PERSONAL DEL CAMAL MUNICIPAL		USUARIOS PERMANENTES	
FUNCIÓN	**N°**	**FUNCIÓN**	**N°**
Administrador	1	Usuarios permanentes	29
Veterinario	1		
Matarifes, cargadores	8		
Chofer	1		
Limpieza	1		
Guardia	1		
TOTAL	**13**	**TOTAL**	**29**

Considerando que la población en lo referente al personal administrativo, trabajadores y usuarios permanentes da un total de 42 personas, no se sacó muestra alguna, ya que el universo es finito.

9.6. Procesamiento de datos.

Después de aplicar las encuestas se procedió a tabular los resultados que se ubicó en cuadros de doble entrada en los que se señala la frecuencia y el porcentaje, así mismo se visualizan en gráficos, para finalmente realizar el respectivo análisis e interpretación de resultados.

CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.1. Tabulación, presentación e interpretación de resultados.

Los datos han sido tomados de las encuestas realizadas a los trabajadores y usuarios permanentes del Camal Municipal del Cantón Guaranda, provincia Bolívar, cuyo número está constituido por 11 trabajadores y 29 usuarios permanentes, los cuales nos han proporcionado información importante para nuestra investigación.

En cuanto a la entrevista, ésta se utilizó para conocer aspectos informativos de la institución, así como el levantamiento de los diferentes componentes de los procesos que se desarrollan a su interior; pues, al no existir documentación suficiente para el desarrollo de la investigación el administrador y médico veterinario fueron la principal fuente de consulta para conocer el quehacer institucional.

ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DEL CAMAL

Objetivo: conocer la aplicación de la Gestión Administrativa en la entidad y verificar como incide en el Desarrollo Organizacional.

Pregunta 1: ¿Cuál es su nombre y que función desempeña dentro de este establecimiento?

Soy Rolando Manobanda y desempeño la función de administrador del Camal Municipal del Cantón Guaranda, estoy a cargo de toda la actividad operatoria así como de la recaudación de las tasas por el uso del servicio.

Pregunta 2: ¿Conoce sobre la Gestión Administrativa y su relación con el Desarrollo Organizacional?

Si, al tener un título relacionado con la administración conozco acerca de términos administrativos y también Desarrollo Organizacional.

Pregunta 3: ¿Considera que en el Camal Municipal del Cantón Guaranda se aplica una Gestión Administrativa eficiente?

Actualmente la entidad no cuenta con una guía que permita identificar claramente los procesos adecuados que deben realizarse lo que impide alcanzar los objetivos planteados, si bien es cierto que no existe un modelo de gestión se trata en lo posible de aplicar algunos principios de planificación y control para que las cosas se realicen de la mejor manera posible.

Pregunta 4: ¿Conocen sus colaboradores las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo así como los objetivos que persigue la entidad?

En la institución todos colaboran en el desarrollo de las diferentes actividades, actualmente el camal no cuenta con un manual de funciones, se espera posteriormente contar con un modelo que sirva de guía para determinar las actividades específicas que debe realizar cada trabajador porque actualmente se trabaja sin delegación de funciones.

Pregunta 5: ¿Cuán frecuente son los programas de capacitación y desarrollo? ¿Cuenta este establecimiento con una partida presupuestaria destinada para este fin?

Los programas de capacitación no son continuos, sólo participamos en aquellos solicitados por algunas instituciones como por ejemplo el Ministerio de Salud que son necesarios para poder operar, en cuanto a la partida presupuestaria dependemos del departamento financiero del Gobierno Municipal, son ellos quienes pagan los cursos de capacitación cuando existe alguno que puede enriquecer las actividades, pero realmente son muy escasos.

Pregunta 6: ¿Cómo está el tema de la seguridad industrial y salud ocupacional dentro del Camal? ¿Cuentan con un plan de contingencia ante eventualidades fortuitas?

La seguridad industrial ha sido tomada en cuenta, pero no se aplica estrictamente pues actualmente contamos con algunas medidas de seguridad como cascos, botas, ropa de fácil higienización pero por lo general los trabajadores no los utilizan.

La institución se ha apegado a lo que solicitan algunas entidades de control como el cuerpo de bomberos entre otros que exigen la instalación de extintores y señalética en casos de emergencia.
El tema relacionado con salud ocupacional, pues al momento no tenemos planes que permitan determinar acciones preventivas de enfermedades laborales.

Pregunta 7: ¿El Camal cuenta con algún sistema computarizado que permita un panorama real de los ingresos y egresos que se efectúan?

El camal no cuenta con un sistema específico para la recaudación de las tasas, llevamos un control interno en el programa Excel en donde se registran los diferentes valores que ingresan los mismos que son depositados en la cuenta del Municipio.

Pregunta 8: ¿Con respecto a la calidad de los productos de las canales que se faenan en este lugar, se realiza la verificación de las condiciones en las que se encuentra el producto?

Contamos con un médico veterinario que realiza el control de las canales faenadas, por lo general cuando existe algún tipo de sospecha sobre la calidad de los productos se procede a incinerarlos.

Pregunta 9: ¿Considera que un Modelo de Gestión Administrativa, permitiría alcanzar un eficiente Desarrollo Organizacional?

Efectivamente un Modelo de Gestión permitiría obtener mejores resultados y también una mejor operatividad de la entidad.

ENTREVISTA AL MÉDICO VETERINARIO DEL CAMAL:

Objetivo: conocer la aplicación de la Gestión Administrativa en la entidad y verificar como incide en el Desarrollo Organizacional.

Pregunta 1: ¿Cuál es su nombre y que función desempeña dentro de este establecimiento?

Mi nombre es Napoleón Manobanda, soy el médico veterinario del camal municipal y mi labor básicamente consiste en verificar el buen estado del ganado a faenar.

Pregunta 2: ¿Conoce sobre la Gestión Administrativa y su relación con el Desarrollo Organizacional?

Realmente tengo conocimientos generales y básicos, ya que estos temas no están relacionados directamente con mi perfil profesional, sin embargo considero que se refiere a la manera correcta de manejar organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos.

Pregunta 3: ¿Considera que en el Camal Municipal del Cantón Guaranda se aplica una Gestión Administrativa eficiente?

No, porque no contamos con una guía que permita determinar las actividades, procesos o lineamientos que debemos seguir para trabajar de manera correcta.

Pregunta 4: ¿Conocen sus colaboradores las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo así como los objetivos que persigue la entidad?

Todos ayudamos en lo que podemos, no existe determinación de funciones.

Pregunta 5: ¿Cuán frecuente son los programas de capacitación y desarrollo? ¿Cuenta este establecimiento con una partida presupuestaria destinada para este fin?

La capacitación que recibimos es muy poca, sería importante contar con cursos, talleres o seminarios que permitan actualizar nuestros conocimientos en diferentes áreas relacionadas con el trabajo que realizamos, las pocas veces que hemos asistido a cursos ha sido por cuenta personal.

Pregunta 6: ¿Cómo está el tema de la seguridad industrial y salud ocupacional dentro del Camal? ¿Cuentan con un plan de contingencia ante eventualidades fortuitas?

No contamos con un plan de contingencia para eventualidades fortuitas que puedan darse; en cuanto a salud ocupacional o preventiva de los trabajadores se ha proporcionado algunas herramientas de trabajo como botas, cascos, entre otros con lo que se espera reducir el impacto laboral sobre su salud, pero realmente no contamos con un plan de salud ocupacional.

Pregunta 7: ¿El Camal tiene sistema computarizado que permita un panorama real de los ingresos y egresos que se efectúan?

El administrador del camal es quien se encarga de la recaudación del dinero, no contamos con un sistema especial por lo que sólo se utiliza Excel para poder registrar los ingresos de la institución.

Pregunta 8: ¿Con respecto a la calidad de los productos de las canales que se faenan en este lugar, se realiza la verificación de las condiciones en las que se encuentra el producto?

En calidad de médico veterinario siempre trato de verificar las condiciones óptimas del ganado sacrificado con la finalidad de garantizar productos de calidad y aptos para el consumo humano.

Pregunta 9: ¿Considera que un Modelo de Gestión Administrativa, permitiría alcanzar un eficiente Desarrollo Organizacional?

Sí, un modelo de Gestión sería de gran ayuda para poder determinar los aspectos sobre los cuales debemos mejorar y también permitirá trabajar de manera más apropiada.

INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

El administrador al igual que el médico veterinario consideran que existen algunos desfases en cuanto a la Gestión Administrativa del camal, los programas de seguridad industrial y salud ocupacional no han sido implementados, los trabajadores no conocen las actividades inherentes a su puesto, la capacitación es escasa y existe desconocimiento sobre las ventajas de aplicar un Modelo de Gestión para conseguir un mejor Desarrollo Organizacional, por lo que es importante establecer un modelo acorde a las necesidades de la institución que permita conocer todo el accionar y ubicación de cada colaborador dentro de la institución.

Además, la aplicación de un Modelo de Gestión puede influir positivamente para el mejoramiento del camal; pues, constituye una herramienta administrativa que dinamizará el desarrollo de la institución y hará más eficiente y competitivo al personal, a esto también se suma el mejoramiento de las relaciones interpersonales, la programación de actividades futuras y el mejoramiento de la calidad del servicio.

De igual manera existe la predisposición por parte de quienes están al frente de la institución para tomar en cuenta las consideraciones planteadas y de esta manera optimizar el quehacer institucional y por ende alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional.

ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA

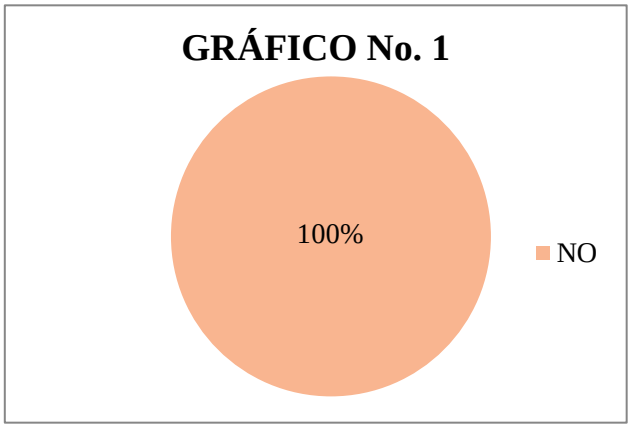
1. ¿Conoce Usted que es un Modelo de Gestión Administrativa?

CUADRO No. 1

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

La población total de trabajadores encuestados, señalan que desconocen sobre lo que es un Modelo de Gestión Administrativa, lo cual impide que muchas indicaciones, procesos, técnicas o cualquier tipo de información sea comprendida por completo.

Es necesario que quienes se encuentran al mando de la institución consideren el desarrollo de programas de capacitación continua a fin de familiarizar a los trabajadores con preceptos de gestión lo que permitirá entender los diferentes procesos y actividades administrativas que se desarrollan en cada puesto de trabajo enfocados hacia el logro de un mejor Desarrollo Organizacional.

2. **¿Cree Usted que en el Camal Municipal de Guaranda se aplica un Modelo de Gestión Administrativa acorde a sus necesidades?**

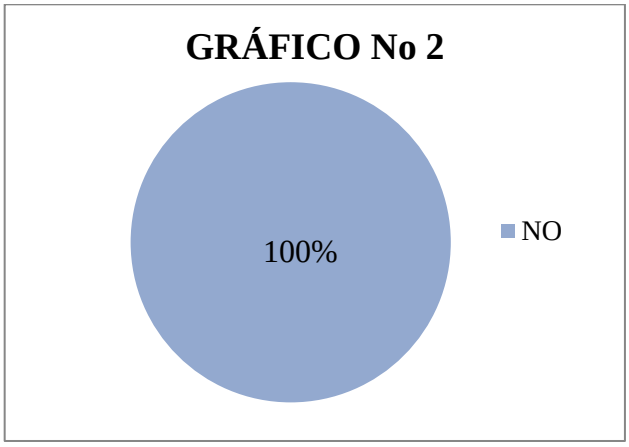
CUADRO No. 2

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 2



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

A través de la información obtenida, podemos determinar que todos los encuestados mencionan que en el Camal Municipal del Cantón Guaranda no se aplica un Modelo de Gestión Administrativa acorde a sus necesidades.

Es importante implementar un Modelo de Gestión que permita satisfacer las necesidades tanto organizacionales como de quienes laboran en ella, además se debe procurar informar a todos los involucrados acerca de los diferentes procesos y accionar administrativo con el fin de encaminar esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes.

3. ¿Cuenta la entidad con una estructura orgánico-funcional actualizada?

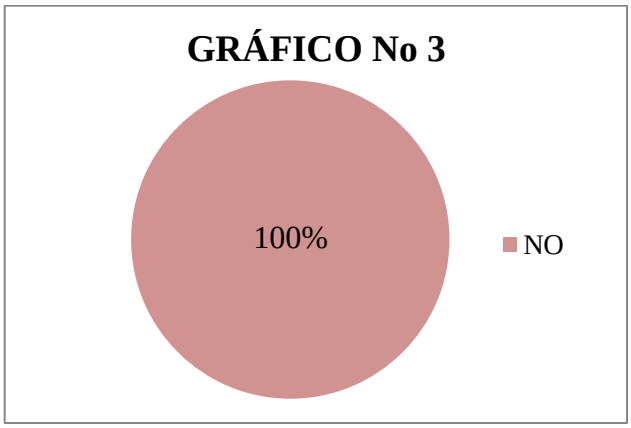
CUADRO No. 3

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 3



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

El total de trabajadores encuestados del camal manifiestan que desconocen la estructura orgánico-funcional de la institución lo que dificulta tener una visión de los niveles jerárquicos, las funciones que deben despeñar cada uno en sus puestos de trabajo, los niveles de autoridad o la ubicación de cada uno de ellos dentro de la entidad.

En la institución se debe elaborar un organigrama estructural y funcional que permita identificar la ubicación de cada trabajador dentro de la entidad, las funciones que debe desempeñar, los niveles jerárquicos y todo lo concerniente a la operatividad administrativa del camal.

4. **¿Los reglamentos internos y manual de funciones permiten una clara identificación de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?**

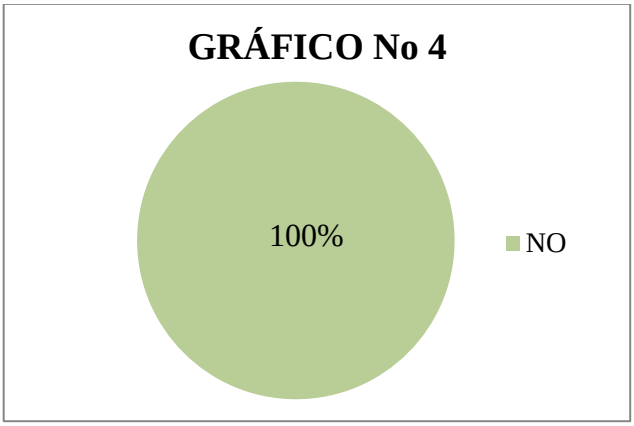
CUADRO No. 4

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 4



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Al observar los resultados podemos determinar que la mayoría de trabajadores consideran que los reglamentos internos y manual de funciones no permiten identificar con claridad las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.

El contar con reglamentos y manual de funciones, permite desarrollar las actividades laborales de manera eficiente; pues, al conocer cada trabajador lo que debe realizar en su puesto de trabajo permite optimizar recursos además de evitar inconvenientes como ausentismo laboral, duplicidad de funciones, mala operatividad, insatisfacción y falta de motivación.

5. ¿Se aplican estándares de calidad para verificación sanitaria de las canales y procesos de faenamiento?

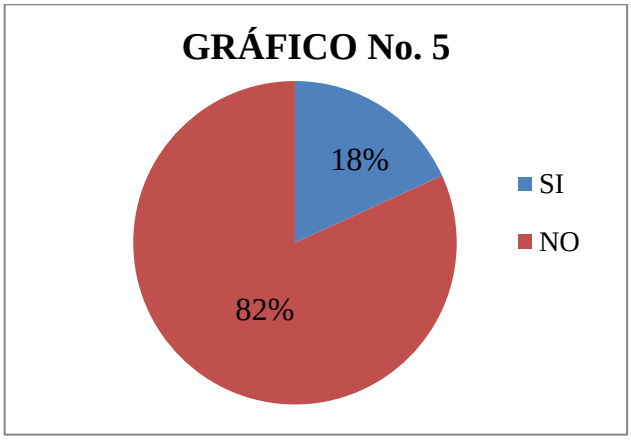
CUADRO No. 5

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	2	18%
NO	9	82%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No. 5



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Según el resultado de la encuesta observamos que la mayoría de trabajadores responde que no se aplican estándares de calidad para verificación de las canales y procesos de faenamiento.

Los estándares de calidad forman parte de los Modelos de Gestión, pues permiten encaminar, retroalimentar y mejorar todo lo que se realiza al interior de la institución, es importante recalcar que se debe poner en práctica aquellas prácticas que contribuyan a mejorar la calidad del servicio y de los productos así como de las actividades de cada trabajador dentro de su puesto de trabajo.

6. ¿Considera que la comunicación dentro de la institución es clara y precisa?

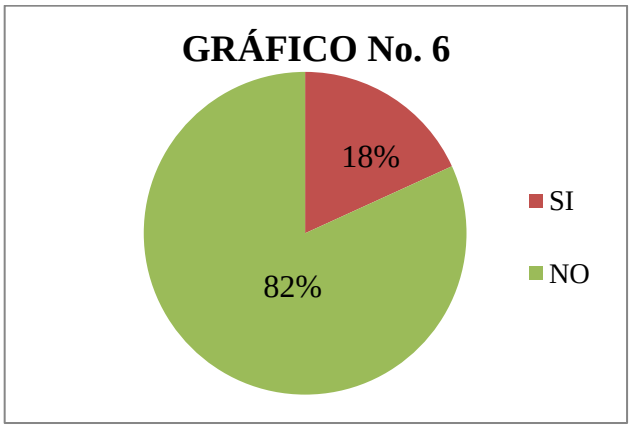
CUADRO No. 6

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	2	18%
NO	9	82%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No. 6



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Los encuestados manifiestan mayoritariamente, que la comunicación dentro de la institución resulta poco clara y nada precisa; lo que dificulta alcanzar objetivos comunes y más aún establecer un verdadero equipo de trabajo.

La comunicación constituye uno de los pilares fundamentales para alcanzar el Desarrollo Organizacional de toda institución, por lo que es necesario que dentro del camal se aplique un modelo de comunicación participativo que es el que permite interactuar a todos quienes forman parte de ella, además proporciona retroalimentación y permite a través de canales apropiados llegar hasta los diferentes individuos relacionados con el quehacer institucional.

7. **¿Cuenta la institución con programas de seguridad industrial y salud ocupacional que le permitan desarrollar sus actividades laborales de manera segura?**

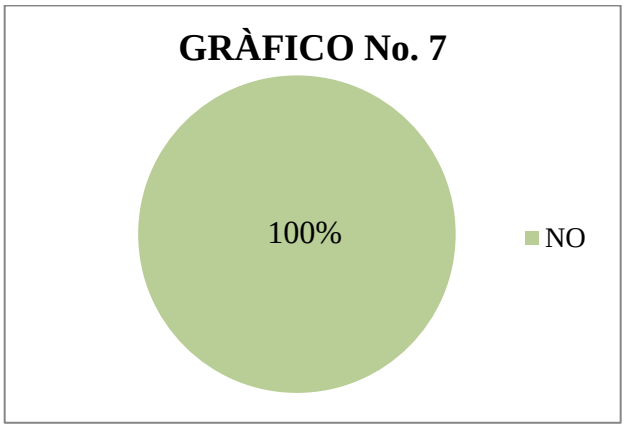
CUADRO No. 7

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÀFICO No. 7



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Resulta desalentador que la mayoría de trabajadores señalen que la institución no cuenta con programas de seguridad industrial y salud ocupacional que le permitan desarrollar sus actividades laborales de manera técnica y sin peligro lo cual resulta muy riesgoso si consideramos que cada día están expuestos a siniestros debido a la maquinaria eléctrica y cortopunzante que operan.

Por lo expuesto es importante que la institución provea de programas de seguridad industrial y salud ocupacional a fin de precautelar la integridad física de los trabajadores.

8. ¿Ha participado en el establecimiento de metas y objetivos de la institución?

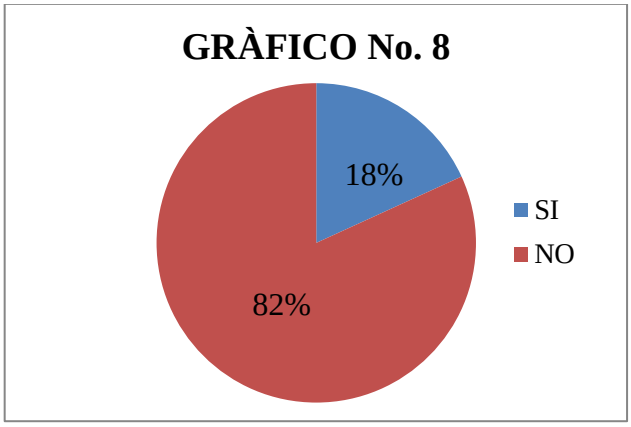
CUADRO No. 8

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	2	18%
NO	9	82%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÀFICO No. 8



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

En las encuestas aplicadas a los trabajadores del Camal, señalan que no son considerados para el establecimiento de metas y objetivos de la institución, sin embargo los pocos que son tomados en cuenta pueden no actuar en función de los objetivos colectivos e institucionales.

Los administrativos del Camal deben realizar reuniones para en consenso llegar al establecimiento de objetivos que beneficien a todos quienes forman parte de la entidad, con esto se logra que los trabajadores se sientan motivados y den todo su potencial a la vez que se cultiva una cultura organizacional de trabajo en equipo.

9. ¿Cuenta el Camal con un plan de capacitación continua?

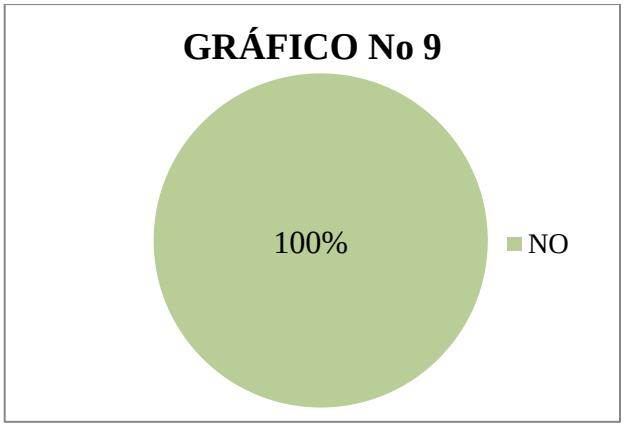
CUADRO No. 9

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 9



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Todos los trabajadores encuestados, hacen énfasis en que la institución no cuenta con un plan de capacitación continua.

La Gestión Administrativa está íntimamente relacionada con la capacitación continua, por lo que es importante dentro del camal, desarrollar planes de capacitación que permitan a quienes laboran dentro de ella realizar su trabajo de manera más eficiente, optimizando los recursos, determinando nuevas formas de operatividad y salvaguardando su integridad como seres humanos.

10. ¿Considera que un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda empeorará la situación actual de la institución?

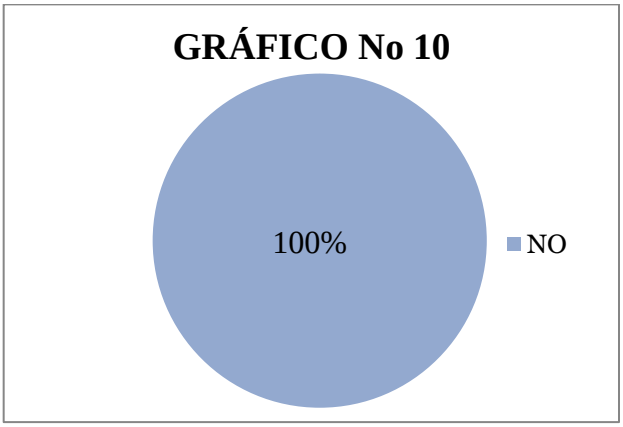
CUADRO No. 10

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	11	100%
Total	**11**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 10



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

La totalidad de trabajadores encuestados, consideran que un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda no empeorará la situación actual de la institución, lo cual resulta importante para el proceso de cambio que se plantea integrar dentro de la entidad.

ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS PERMANENTES DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA

1. ¿Conoce Usted que es un Modelo de Gestión Administrativa?

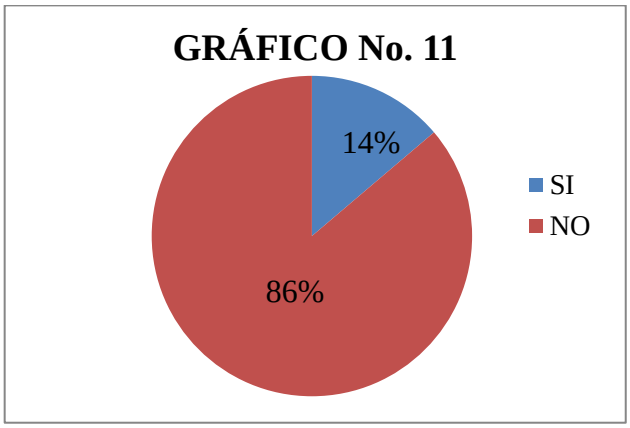
CUADRO No. 11

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	4	14%
NO	25	86%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No. 11



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Los usuarios permanentes encuestados en su mayoría manifiestan que desconocen acerca de lo que representa un Modelo de Gestión Administrativa.

En tal virtud es importante que se imparta capacitación sobre aspectos básicos relacionados con la Gestión Administrativa, lo que permitirá que los usuarios permanentes se encuentren familiarizados con acápites administrativos lo que también mejorará sus negocios pues de manera técnica podrán aplicar modelos y estructuras administrativas.

2. **¿Cree Usted que en el Camal Municipal de Guaranda se aplica un Modelo de Gestión Administrativa acorde a sus necesidades?**

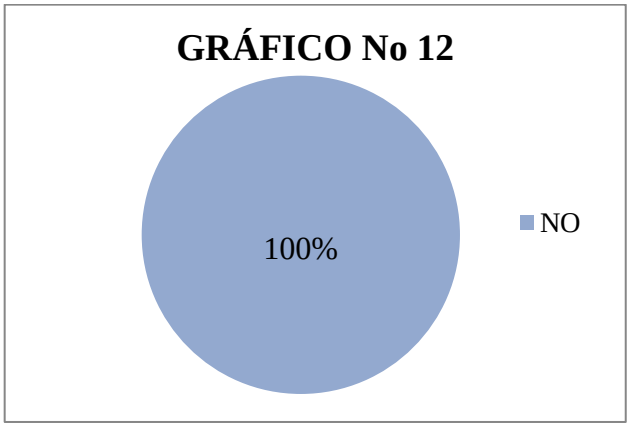
CUADRO No. 12

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	29	100%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 12



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Según los resultados obtenidos de la encuesta la totalidad de usuarios permanentes, consideran que en el camal no se aplica un Modelo de Gestión Administrativa acorde a sus necesidades.

Es importante una vez diseñado el Modelo de Gestión Administrativa, socializarlo con todos quienes están relacionados con la institución, pues esto permitirá que ellos conozcan las diferentes directrices que regirán dentro de las actividades que se realizan al interior de la misma y como les favorecerá su aplicación.

3. ¿Cuenta la entidad con una estructura orgánico-funcional actualizada?

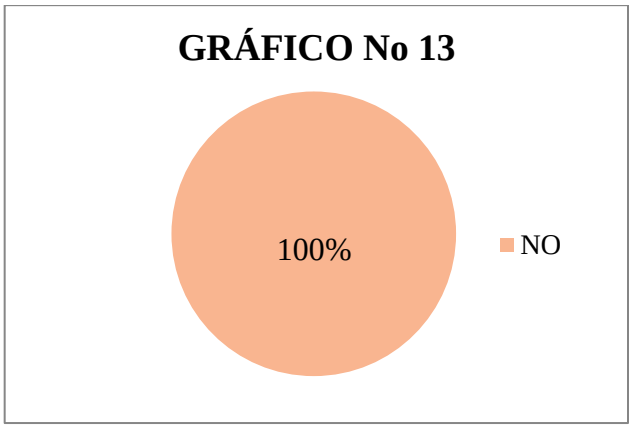
CUADRO No. 13

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	29	100%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 13



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

La totalidad de usuarios permanentes encuestados señalan que la institución no cuenta con una estructura orgánico-funcional actualizada, lo que resulta perjudicial para la administración pues quienes utilizan el servicio de esta entidad desconocen cómo funciona la misma.

El establecimiento de la estructura de la entidad resulta de vital importancia pues permite identificar los diferentes niveles jerárquicos y las líneas de autoridad, además ayuda a obtener una visión de cómo se administra cada una de las secciones que conforman la institución.

4. **Se aplican estándares de calidad para verificación sanitaria de las canales y procesos de faenamiento?**

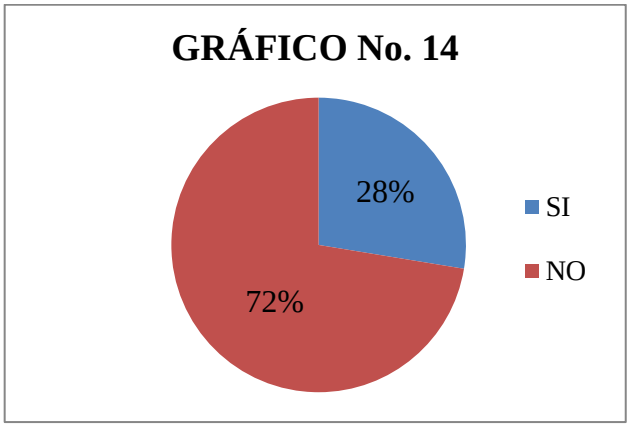
CUADRO No. 14

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	8	28%
NO	21	72%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No. 14



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

La mayoría de usuarios permanentes encuestados señalan que no se aplican estándares de calidad para verificación sanitaria de las canales y procesos de faenamiento; por lo que los administrativos de la institución deben implementar directrices que permitan operar de manera técnica con apego a lineamientos que garanticen el consumo de productos de calidad, así como la operatoria eficiente evitando desperdicios y procurando mejora continua que permita un mejor Desarrollo Organizacional.

5. ¿Considera que la comunicación dentro de la institución es clara y precisa?

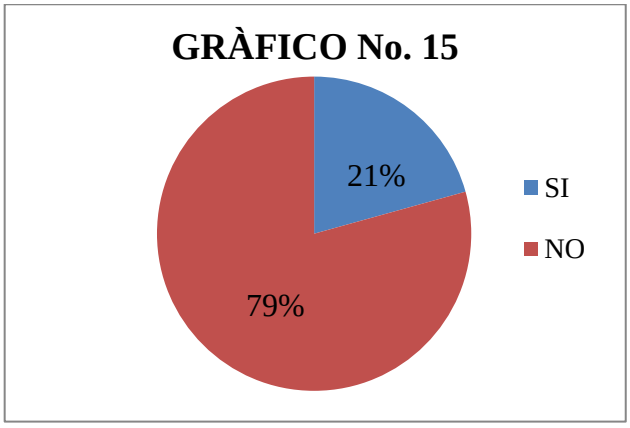
CUADRO No. 15

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	6	21%
NO	23	79%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÀFICO No. 15



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Se puede observar de acuerdo a los datos obtenidos que la mayor parte de usuarios permanentes consideran que la comunicación no es clara y precisa dentro del camal; la gerencia de la institución debe elegir canales de comunicación que faciliten y mejoren las relaciones interpersonales entre usuarios, trabajadores y administrativos.

Se debe procurar la participación activa de los usuarios permanentes en las políticas institucionales programadas, sobre todo porque con ello se logra evitar problemas a la vez que se pueden obtener ideas positivas para el fortalecimiento institucional.

6. **¿Considera que la institución cuenta con programas de seguridad industrial y salud ocupacional para protección de sus actividades al interior de las instalaciones?**

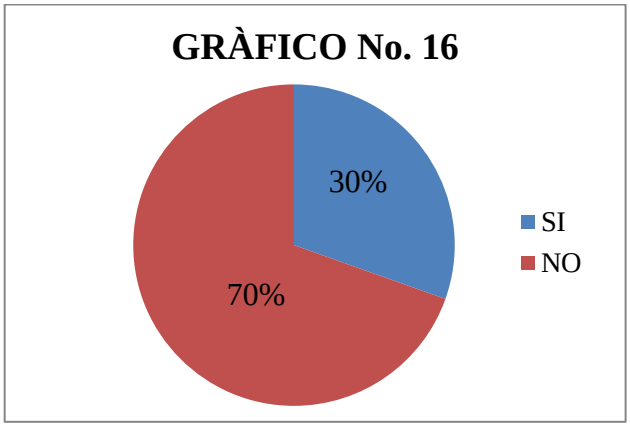
CUADRO No. 16

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	7	24%
NO	22	76%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÀFICO No. 16



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

La mayor parte de encuestados manifiestan que la institución no cuenta con planes de seguridad industrial y salud ocupacional, lo cual resulta preocupante; pues, es necesario que existan procedimientos de seguridad al interior de la institución con el fin de salvaguardar la integridad física de quienes hacen uso de los servicios que ofrece el camal.

7. **¿La gerencia ha diseñado estrategias que permitan mejorar el Desarrollo Organizacional dentro de la entidad?**

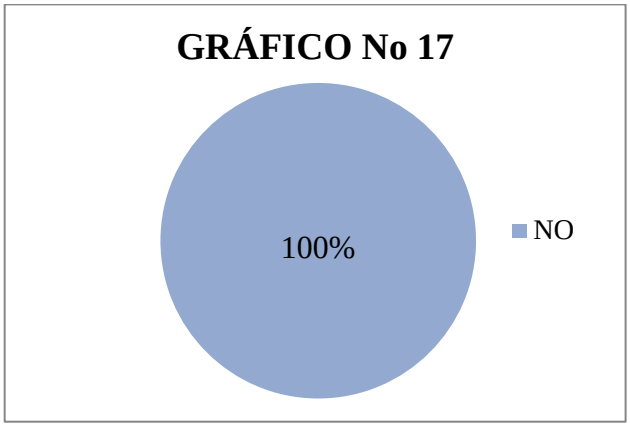
CUADRO No. 17

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	29	100%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 17



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación

El total de usuarios permanentes consideran que la gerencia no ha diseñado estrategias que permitan mejorar el Desarrollo Organizacional dentro de la entidad.

Por lo expuesto es necesaria la aplicación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos, así como la satisfacción de los usuarios permanentes, todo ello se logra con capacitación, mayor involucramiento de los usuarios así como el cambio de paradigmas que muchas veces obstruyen la competitividad y el progreso.

8. ¿Ha participado en el establecimiento de metas y objetivos de la institución?

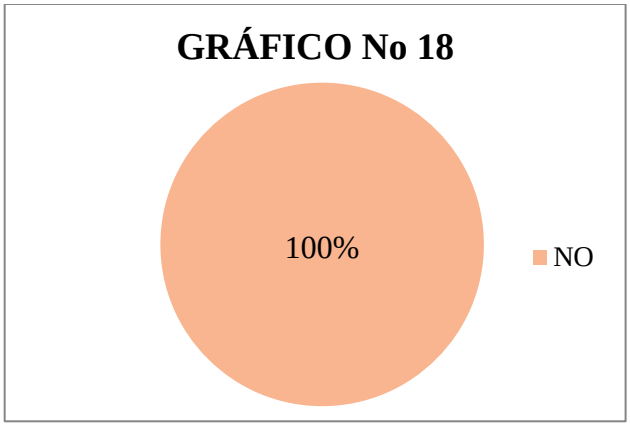
CUADRO No. 18

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	29	100%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 18



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

La participación en el establecimiento de objetivos es importante dentro de una entidad ya que permite visibilizar la situación desde varias perspectivas llegando a un consenso que beneficie a todos quienes están relacionados con el quehacer institucional, la totalidad de usuarios señalan que no son tomados en cuenta para establecer metas u objetivos por lo que la administración debe reconsiderar este acápite ya que ello permitirá trabajar en función de objetivos que beneficien tanto a la institución como a quienes forman parte de ella..

9. **¿Sus sugerencias, reclamos y peticiones son tomados en cuenta y solucionados de manera eficiente y con prontitud?**

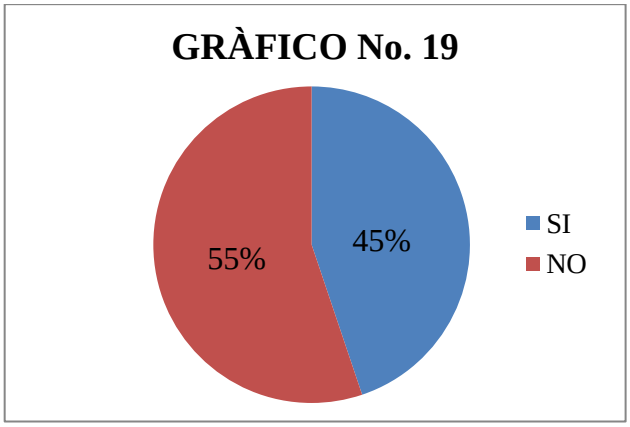
CUADRO No. 19

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	13	45%
NO	16	55%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÀFICO No. 19



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Los encuestados manifiestan en su mayoría que sus sugerencias, reclamos y peticiones no son tomados en cuenta y solucionados de manera eficiente y con prontitud, lo que ocasiona constantes problemas entre usuarios y trabajadores.

Los directivos de la institución deben procurar dar solución de manera oportuna a los inconvenientes que puedan suscitarse en el día a día dentro de la entidad, ya que las demoras en la resolución de conflictos es un estándar que determinará cuan eficiente es la gestión de la administración; en lo posible utilizar la negociación es la mejor manera de llegar a un término satisfactorio para las partes.

10. **¿Considera que un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda empeorará la situación actual de la institución?**

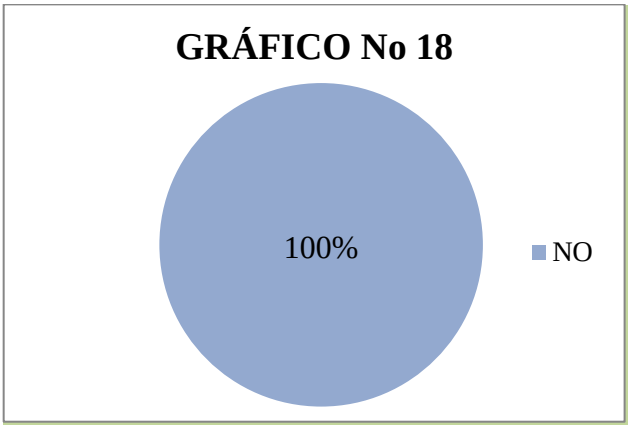
CUADRO No. 20

VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	29	100%
Total	**29**	**100%**

Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

GRÁFICO No 18



Fuente: Datos de encuestas

Elaborado por: Jonathan Carvajal

Interpretación:

Los usuarios permanentes del camal en su totalidad indican que un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda no empeorará la situación actual de la institución, además ayudará a que los objetivos se alcancen de mejor manera y también contribuirá a mejorar la imagen institucional.

Por lo tanto existe predisposición por parte de los usuarios permanentes, ante la implantación de un Modelo de Gestión Administrativa, en el camal municipal.

2.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

a. Planteamiento de la hipótesis

H_0: "Un modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda, permitirá un mejor Desarrollo Organizacional de la institución".

H_a: "Un modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda, no permitirá un mejor Desarrollo Organizacional de la institución".

b. Nivel de significación

$\alpha = 0,05$

c. Modelo estadístico de prueba

De acuerdo al análisis de los instrumentos de investigación, la formulación de la hipótesis se realizó mediante CHI cuadrado con el fin de determinar si la hipótesis nula se acepta o se rechaza.

$$X^2 = \frac{Fo - Fe\ ^2}{Fe}$$

Dónde:

$X^2 =$ Valor de Chi cuadrado calculado.

$Fo =$ Frecuencia observada.

$Fe =$ Frecuencia esperada.

d. Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Grados de libertad X^2 se lo determinó con los siguientes grados de libertad.

$Gl = \ F - 1 \ * (C - 1)$

$Gl = \ 2 - 1 \ * (2 - 1)$

$Gl = (1)(1)$

$Gl = 1, según\ valor\ de\ tabla = 3{,}841$

e. Regla de decisión:

Si $X^2c > X^2t$ rechazo Ho.

f. Cálculo del Estadístico Chi Cuadrado

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
CATEGORÍA	**VAR. IND.**	**VAR. DEP.**	**TOTAL**
SI	20	24	**44**
NO	180	176	**356**
TOTAL	**200**	**200**	**400**

FRECUENCIAS ESPERADAS			
CATEGORÍA	**VAR. IND.**	**VAR. DEP.**	**TOTAL**
SI	22	22	**44**
NO	178	178	**356**
TOTAL	**200**	**200**	**400**

CÁLCULO MANUAL			
fo	**fe**	**fo-fe**	**(Fo-Fe)^2/Fe**
20	**22**	-2	0,18181818
24	**22**	2	0,18181818
180	**178**	2	0,02247191
176	**178**	-2	0,02247191
		∑	**0,40858018**

DECISIÓN

El valor Chi cuadrado calculado es menor que el tabulado; y, de conformidad a lo establecido en la regla decisión tenemos evidencia muestral para no rechazar la hipótesis nula es decir que: "Un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda, permitirá un mejor Desarrollo Organizacional de la institución" con un nivel de confianza del 95%.

2.3. CONCLUSIONES

- Trabajadores y usuarios permanentes desconocen acerca de temas de Gestión Administrativa.
- Nuestros encuestados señalan que desconocen la estructura orgánico-funcional del Camal.
- En cuanto a los reglamentos internos y manual de funciones no han sido actualizados y no determinan con exactitud las actividades que deben realizarse en cada puesto.
- Los estándares de calidad no son aplicados usualmente lo que dificulta lograr un mejor Desarrollo Organizacional.
- Con respecto a comunicación, según los resultados obtenidos los canales utilizados no son adecuados y existe poca o casi nula información con respecto a temas relacionados a la gestión, operatividad u otro aspecto.
- Los trabajadores y usuarios permanentes indican que la institución no cuenta con programas de seguridad industrial y salud ocupacional que les permita desarrollar sus actividades de manera segura y sin problemas médicos que les pueda causar a futuro.
- Usuarios permanentes y trabajadores opinan que no participan en la elaboración de metas y objetivos institucionales.
- Los usuarios permanentes en su mayor parte dicen que sus sugerencias, reclamos y peticiones no son tomadas en cuenta y menos aún se solucionan de manera eficiente y con prontitud.
- Los trabajadores y usuarios permanentes consideran que un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades de la institución puede mejorar el Desarrollo Organizacional.

2.4. RECOMENDACIONES

- Promover una cultura administrativa a través de afiches, trípticos, dípticos, carteles y reuniones de trabajo.
- Difundir acerca del Modelo de Gestión Administrativa que se aplicará en la entidad, junto con las actividades que se realizan en cuanto a planificación, organización, dirección y control.
- Uso de afiches y señaléticas para informar y difundir acerca de la estructura orgánico-funcional del Camal.
- Establecer un cronograma para reuniones que permitan realizar un informe acerca de los requerimientos de la entidad y posteriormente seguir el órgano regular para solicitar ante la instancia pertinente.
- Desarrollar un programa de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento de las actividades dentro de la entidad.
- Crear una cultura informativa para a través de medios de comunicación difundir acerca del trabajo que se realiza dentro del Camal, así como de la calidad de las canales que se faenan.
- Poner atención a las sugerencias, reclamos y peticiones de usuarios permanentes y trabajadores ya que resultarán de vital importancia para evaluaciones futuras y la etapa de control.
- Es importante involucrar a usuarios y trabajadores en el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa ya que permitirá establecer estrategias eficaces enfocadas hacia un mejor Desarrollo Organizacional.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. TITULO

Modelo de Gestión Administrativa para un mejor Desarrollo Organizacional del Camal Municipal del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar.

3.2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado plantea el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda para alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional, mismo que se sustenta en un previo diagnóstico con el fin de establecer estrategias y actividades que se emprenderán con la metodología PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para mejorar la situación administrativa actual de la institución.

A través de las encuestas realizadas se ha podido identificar los principales problemas resultado de la empírica Gestión Administrativa aplicada en esta institución desde el inicio de sus actividades operativas, lo que ha impedido alcanzar un Desarrollo Organizacional con impacto positivo.

Tanto la Gestión Administrativa como el Desarrollo Organizacional son temas de gran interés para las organizaciones públicas y privadas de esta sociedad caracterizada por la competitividad, eficiencia, efectividad, eficacia y productividad, que han dado paso al establecimiento de modelos cada vez más flexibles que permitan una mejor operatividad institucional.

En las instituciones pequeñas como el camal es donde se hace mucho más necesaria la adopción de una Gestión Administrativa audaz, porque el factor adaptabilidad es esencial para su supervivencia permitiéndoles además encarar una serie de nuevos retos como por ejemplo: cambios tecnológicos acelerados, mercados cada vez más globales, ambientes altamente competitivos y últimamente regulaciones ambientales.

El Modelo de Gestión Administrativa en base a la metodología PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) de autoría del estadounidense William Edwards Deming, es la que aplicaremos en el Camal Municipal del Cantón Guaranda, mismo que será ejecutado por el personal administrativo y operativo bajo las directrices de la gerencia, a quien le corresponde identificar situaciones diversas, tornar decisiones, enfrentar retos e involucrar a su personal de una manera óptima y entusiasta en todos los procesos de innovación.

Desde esta perspectiva se considera importante este estudio, puesto que tiene como finalidad diseñar y presentar un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda para un mejor Desarrollo Organizacional, en virtud que sus actividades no están marchando al ritmo que le exige su entorno, pues requieren ser más competitivas.

3.3. JUSTIFICACIÓN

Considerando que un Modelo de Gestión Administrativa permite un mejor Desarrollo Organizacional, el presente estudio tiene su justificación en las deficiencias existentes en el Camal Municipal del Cantón Guaranda relacionado con la empírica administración aplicada por parte de la gerencia que ha dado paso a una serie de inconvenientes tanto operativa como administrativamente.

La implementación del Modelo de Gestión Administrativa para un mejor Desarrollo Organizacional del Camal Municipal del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, parte de un previo diagnóstico mediante el cual se han identificado todos los aspectos positivos y negativos de la institución sobre el cual girará la implementación de estrategias que evitarán la improvisación de actividades administrativas para la toma de decisiones.

La propuesta está dirigida al personal administrativo, trabajadores y usuarios permanentes con la finalidad de optimizar su labor dentro de la gestión fundamentada en una sólida y confiable base de información sobre la efectividad y eficacia de las actividades que se realizan a su interior; en donde, los directivos de la institución deberán asumir el rol de líderes emprendedores, capaces de proponer soluciones a las necesidades del usuario interno y externo con el fin de lograr relaciones de largo plazo con ambos grupos.

Sin duda alguna se logrará un mejor Desarrollo Organizacional con la ayuda de un Modelo de Gestión Administrativa que incluya los principios de planificación, organización, dirección y control.

3.4. OBJETIVOS

3.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda para un mejor Desarrollo Organizacional.

3.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aportar con una conceptualización actualizada sobre términos administrativos.
- Describir el proceso a seguir en la implementación de un mejor Modelo de Gestión Administrativa.
- Diseñar estrategias que se adapten a las características y exigencias de la institución a fin de optimizar los recursos que posee.
- Guiar a los administrativos sobre nuevas formas de gerenciar.
- Mejorar los procesos operativos y administrativos de la institución.

3.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta trata de un Modelo de Gestión Administrativa, fundamentada en la metodología PHVA de William Edwards Deming, que nos permite adaptar estrategias acorde a diferentes variables o problemas que acarrean a la institución, además presenta una característica muy importante que es la flexibilidad, lo cual resulta imprescindible y necesaria para garantizar un mejor Desarrollo Organizacional del Camal Municipal del Cantón Guaranda; y, para lo cual haremos uso previamente del análisis FODA a fin de determinar los principales aspectos sobre los cuales se emprenderán las estrategias de mejora.

Análisis FODA del Camal Municipal del Cantón Guaranda

Con el fin de determinar las variables sobre las cuales se establecieron las estrategias del Modelo de Gestión Administrativa realizamos el análisis FODA de la entidad, lo que permitió actuar de acuerdo a la realidad del objeto de estudio.

Fortalezas: capacidades especiales que le distinguen de otras entidades similares.

- Edificio propio.
- Instalaciones adecuadas.
- Personal con experiencia.
- Número de usuarios significativo.
- Predisposición para aprender.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Oportunidades: factores positivos del entorno que permiten desarrollar ventajas competitivas.

- Convertirse en un modelo a nivel nacional.
- Asegurar el consumo de cárnicos de la más alta calidad.
- Diversificar los productos y subproductos resultados del faenamiento.
- Posibilidad de extender el ratio de acción.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Alcanzar un Desarrollo Organizacional significativo.

Debilidades: situaciones desfavorables que impiden alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos.

- La entidad no cuenta con una misión, visión y objetivos que enrumben las actividades que realiza.
- Falta de conocimientos acerca de conceptos y teoría administrativa.
- Carece de un manual de funciones.
- Gestión Administrativa rudimentaria
- Falta de comunicación de la gerencia.
- Falta de planes de seguridad industrial y salud ocupacional.
- No tienen una buena estructura organizacional.
- Los objetivos no son comunicados debidamente.
- No se actualizan con regularidad los sistemas de información.

Amenazas: situaciones externas que pueden afectar la operatividad y permanencia de la institución.

- Recortes presupuestarios.
- Sanciones por no contar con un plan de manejo ambiental.
- Resistencia al cambio por parte del talento humano.
- Ley de mataderos desactualizada.
- Camales clandestinos.

- Pérdida de imagen de la institución.
- Insatisfacción notoria de los usuarios.
- Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios.

<table>
<tr><td rowspan="2">FODA</td><td colspan="2">OPORTUNIDADES
1. Convertirse en un modelo a nivel nacional.
2. Asegurar el consumo de cárnicos de la más alta calidad.
3. Diversificar los productos y subproductos resultados del faenamiento.
4. Posibilidad de extender el ratio de acción.
5. Introducción de nuevas tecnologías.
6. Alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional.</td><td colspan="2">AMENAZAS
1. Recortes presupuestarios.
2. Sanciones por no contar con un plan de manejo ambiental.
3. Ley de mataderos desactualizada.
4. Camales clandestinos.
5. Pérdida de imagen de la institución.
6. Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios.</td></tr>
<tr><td>FORTALEZAS
1. Edificio propio.
2. Instalaciones adecuadas.
3. Personal con experiencia.
4. Número de usuarios significativo.
5. Predisposición para aprender.
6. Capacidad para trabajar en equipo.</td><td>ESTRATEGIAS FO MAXI-MAXI</td><td>1. Realizar una evaluación periódica de los procesos e infraestructura de la institución propendiendo a establecer nuevas y mejores formas de trabajo.
2. Desarrollar un plan de capacitación que permita fortalecer y adquirir nuevas habilidades en los trabajadores y usuarios permanentes del Camal.
3. Presentar informes mensuales que den a conocer la calidad de las canales faenadas.
4. Con la ayuda de un experto en Marketing utilizar herramientas que permitan ampliar el ratio de acción del Camal.
5. Planeación estratégica como base para el liderazgo en la industria cárnica.
6. Mejorar el servicio al usuario.</td><td>ESTRATEGIAS FA MAXI-MINI</td><td>1. Desarrollar reuniones periódicas con los usuarios permanentes para establecer políticas de interés común.
2. Aprovechar la planta de tratamiento de desechos con la que cuenta el camal potenciándola y readecuándola.
3. Hacer uso de la experiencia de los trabajadores para determinar nuevas formas de trabajo y obtener puntos débiles sobre los cuales capacitar.
4. A través de boletines de prensa comunicar a la ciudadanía sobre el quehacer de la institución ofreciendo información acerca de la calidad de los productos.
5. Incorporar mayor capacidad</td></tr>
</table>

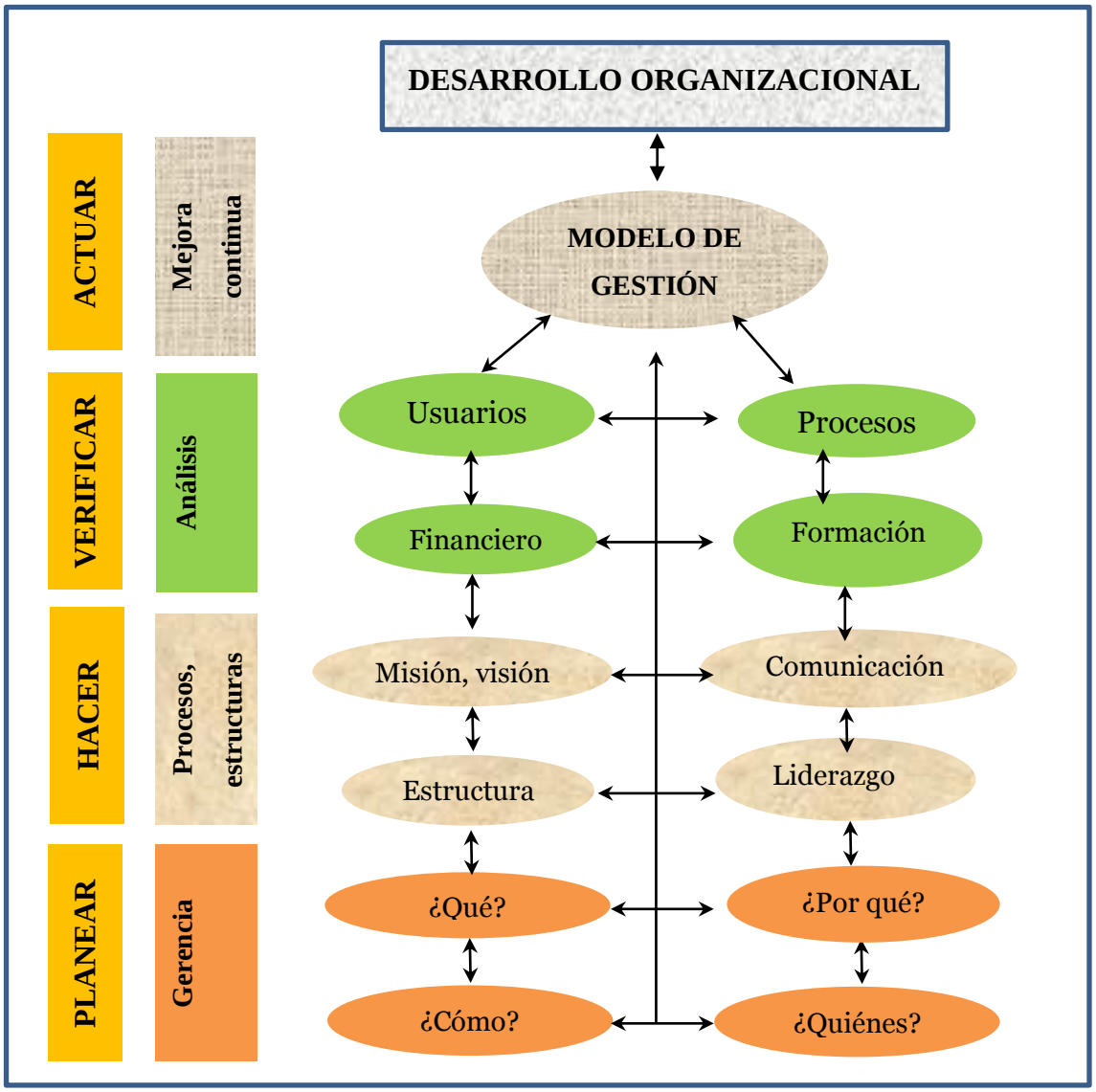
				tecnológica. 6. Aumentar la calidad en los productos.
DEBILIDADES 1. La entidad no cuenta con una misión, visión y objetivos que enrumben las actividades que realiza. 2. No cuenta con un manual de funciones. 3. Gestión Administrativa empírica 4. Falta de planes de seguridad industrial y salud ocupacional. 5. No tienen una buena estructura organizacional. 6. Los objetivos no son comunicados debidamente. 7. No se actualizan con regularidad los sistemas de información.	**ESTRATEGIAS DO MINI-MAXI**	1. Determinar la misión, visión y objetivos que rijan las actividades de la institución. 2. Establecer la estructura orgánico-funcional. 3. Desarrollar un manual técnico de funciones. 4. Implementar programas de seguridad industrial y salud ocupacional. 5. A través de la tecnología actualizar regularmente los sistemas de información. 6. Crear una estrategia de marketing más grande. 7. Capacitar al personal en nuevas técnicas de sacrificio y faenamiento de ganado.	**ESTRATEGIAS DA MINI-MINI**	1. Aumentar comunicación con el servicio al usuario. 2. Mejorar la comunicación interna. 3. Capacitar a los trabajadores permanentemente. 4. Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano. 5. Promover una cultura organizacional basada en los principios de Gestión Administrativa. 6. Implementar métodos de control que permitan identificar necesidades relevantes de trabajadores y usuarios permanentes.

Complementamos el análisis FODA con un análisis sobre los criterios dados por la FAO para el establecimiento de camales eficientes, esto con el fin de determinar los aspectos sobre los cuales se centrará la presente propuesta.

ESTABLECIMIENTO SEGÚN FAO: públicos locales (municipal).		
ADMINISTRACIÓN: operativa, administrativa, ingresos.		
BASES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CAMALES		
BASE	**CRITERIO**	**CUMPLIMIENTO**
Ubicación e Instalación	Periferia de las áreas urbanas.	*No*
	Lejos de fuentes de contaminación.	*Si*
	Fuera de zonas habitacionales, recreación, comercio y administrativas.	*No*
	Espacio amplio y cercado.	*No*
	Suficiente abastecimiento de agua, energía, ventilación natural y espacio para manejo de desechos líquidos y sólidos.	*Si*
Áreas Básicas para su Operación	Unidad de producción.	*No*
	Áreas complementarias internas y externas.	*Si*
	Incinerador de carnes.	*No*
	Depósito de esquilmos.	*No*
	Tanque elevado para el almacenamiento de agua – frigoríficos.	*Si*
Área Administrativa	Organigrama estructural – funcional.	*No*
Fuentes de Financiamiento	Tasas por uso del servicio.	*Si*

Como se puede evidenciar existen algunas variables sobre las cuales se debe poner énfasis, por ello una vez identificadas las áreas de trabajo mediante el análisis FODA

realizado al Camal Municipal del Cantón Guaranda, nos adentramos al siguiente paso que consiste en la determinación de estrategias para el establecimiento de un Modelo de Gestión en base a la metodología PHVA, teoría desarrollada por Edwar Deming aproximadamente en el año 1950, constituida por 4 etapas: planificar (plan), hacer (do), verificar (check) y actuar (act), que permite a las instituciones una mejora integral de los productos o servicios que ofrecen; estableciendo estrategias para diferentes áreas y proporcionando constantemente retroalimentación lo que representa una metodología práctica para alcanzar un mejor Desarrollo Organizacional.



Realizado por: Jonathan Carvajal

Etapa 1 Planificar

La planificación, es el primer paso para alcanzar los objetivos organizacionales planteados, la gerencia al no contar con un plan de acción no puede direccionar sus esfuerzos hacia lo que realmente necesita la institución y quienes forman parte de ella; los directivos deben encabezar el proceso de transformación, además es importante plantearse las siguientes interrogantes que permitan comprender lo que se llevará a cabo.

¿Qué es lo que vamos a hacer?

Establecer un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda para un mejor Desarrollo Organizacional.

¿Por qué lo vamos a hacer?

Porque la entidad necesita de un Modelo de Gestión Administrativa que le permita solucionar inconvenientes que han venido suscitándose desde sus inicios debido a la empírica administración aplicada; además, las actividades que realiza al estar relacionadas con un servicio que involucra la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que garanticen el consumo seguro de productos derivados del sacrificio y faenamiento de ganado requieren de un actuar administrativo eficiente que responda a las necesidades de usuarios internos y externos.

¿Qué actividades se van a realizar?

- Determinar la misión, visión y valores institucionales.
- Establecer una estructura orgánico-funcional para la institución.
- Determinar un estilo de comunicación horizontal.
- Proponer un estilo de liderazgo transformacional.

¿Quién lo va a hacer?

La gerencia se encargará de liderar el proceso de cambio dentro de la institución, procurando involucrar a trabajadores y usuarios permanentes, lo que además le ayudará a establecer estrategias en base a la realidad de quienes se verían afectados por la introducción de nuevas políticas institucionales; en calidad de investigador socializar y poner a consideración el documento final ante el administrador de la institución para aplicar las diferentes estrategias establecidas para mejorar el Desarrollo Organizacional del camal.

¿Quién se beneficia con la propuesta?

Directamente se beneficia la institución junto con trabajadores y usuarios permanentes; de manera indirecta quienes consumen los productos derivados de ganado sacrificado y faenado en las instalaciones del Camal Municipal del Cantón Guaranda.

Etapa 2 Hacer

Constituye las actividades que se desarrollarán dentro del Modelo de Gestión para un mejor Desarrollo Organizacional de la institución, dentro de la propuesta se han determinado varias actividades principales con las que se espera tener mejor accionar administrativo por parte de la gerencia.

Actividad 1. Determinar la misión, visión y valores institucionales.

Al no contar con estos requerimientos el Camal Municipal del Cantón Guaranda se plantean los mismos de acuerdo a sus necesidades actuales procediendo de la siguiente manera:

Misión

"Somos una entidad pública, que busca la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios internos y externos, ofreciendo procesos de faenamiento que cumplan normas sanitarias vigentes que garanticen el consumo de cárnicos, mediante una eficiente gestión empresarial basada en las personas, la innovación, la tecnología y el cuidado del medio ambiente".

Visión

Consolidarnos para el año 2017 como un centro de faenamiento municipal modelo a nivel nacional, enfocado a perfeccionar y ampliar la producción, comercialización e industrialización de los productos y subproductos derivados de bovinos y porcinos, asegurado un consumo apto para la ciudadanía; con un gran sentido de flexibilidad para adoptar los cambios de la sociedad mediante la capacitación, innovación y el mejoramiento continuo.

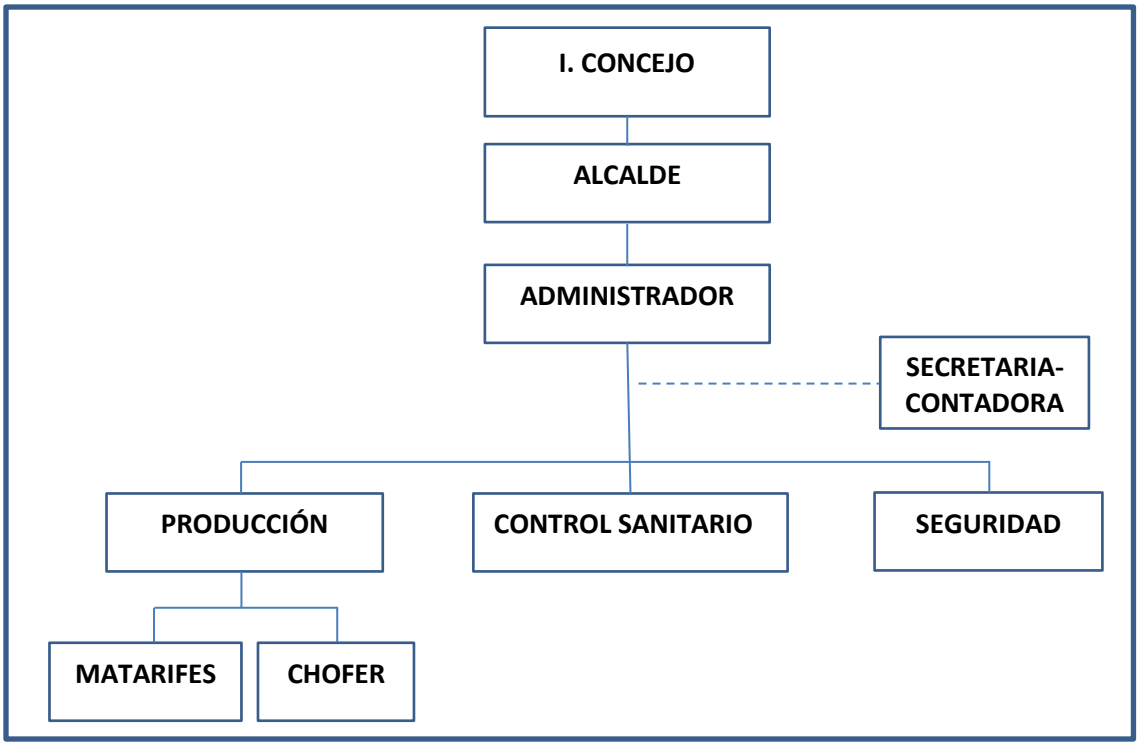
Valores

- **Disponibilidad al Cambio:** estar dispuesto al cambio, realizando ajustes que harán que nuestro camino tome un nuevo rumbo; con la disponibilidad y la capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo y una comunicación flexible.
- **Ecológico:** mediante el uso de planes de remedio ambiental y la implementación de plantas de tratamiento de desechos procedentes del sacrificio de ganado.
- **Mejora continua:** a través del monitoreo constante de las actividades para la retroalimentación necesaria que permita satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros usuarios internos y externos.
- **Responsabilidad:** asegurándose que se cumplan los procesos operativos y administrativos de acuerdo a los estatutos de la entidad y estándares de calidad que garanticen el consumo de carne de la más alta calidad.

- **Trabajo en equipo:** consolidados como una verdadera familia creando un clima laboral adecuado y una cultura organizacional encaminada hacia el mejoramiento continuo y el respeto hacia los compañeros de trabajo.
- **Transparencia:** a través de reuniones periódicas e informes de gestión que permitan determinar el avance en los objetivos y la gestión de los directivos procurando una capacitación permanente a todo el talento humano de la entidad.

Actividad 2. Establecer una estructura orgánico-funcional de la institución.

Es importante que el camal cuente con la determinación de una estructura orgánico-funcional acorde a sus necesidades con el fin de asegurar la comunicación y eliminar problemas como la duplicidad de funciones en la departamentalización; por ello basado en la estructura organizativa del órgano rector institucional se procede a elaborar el organigrama estructural que permitirá identificar la ubicación de cada trabajador dentro de la institución, esto también podrá evidenciar los tramos de control así como la delimitación de la autoridad y responsabilidad.



Elaborador por: Jonathan Carvajal

El presente organigrama constituye una fuente de consulta formal para quienes se encuentran al frente de la institución y también para todos aquellos interesados en conocer cómo se encuentra estructurado el camal municipal; además, permite identificar y analizar la ubicación de cada colaborador dentro de la institución, lo cual resulta muy productivo pues con ello se logra crear un laso de pertenencia lo que también ayudará a alcanzar objetivos de manera permanente.

Descripción de funciones

Es importante contar con una guía de acción que permita determinar las actividades que debe realizar cada trabajador en su puesto de trabajo, ante la ausencia de un manual de funciones se procede a establecer algunas de las más importantes que deberá realizar el personal del Camal Municipal del Cantón Guaranda.

En cuanto a las funciones del I. Concejo y alcalde se encuentran determinados en el Registro Oficial Nº 281 del 25 de Febrero del 2008; y por tratarse nuestro estudio sobre el Camal Municipal, nuestro punto de partida será la determinación de varias funciones a partir del Administrador de dicha institución hasta los niveles operativos ya que son quienes no cuentan con un establecimiento claro de las actividades que deben realizar en sus puestos de trabajo, además las funciones que a continuación se plantean constituirán el punto de partida y la guía de acción para la elaboración de un manual técnico de funciones que determine exactamente lo que hará cada colaborador en su puesto de trabajo.

Es necesario contar con la determinación de funciones para que cada trabajador tenga idea de lo que debe realizar en su puesto de trabajo, también es necesario establecer el perfil de cada puesto, ya que de esta manera lograremos reclutar personal calificado de acuerdo a cada área lo que ayudará a desarrollar métodos de trabajo en base a perfiles ocupacionales.

Actualmente los procesos de reclutamiento y selección están a cargo de la Unidad Administrativa de Talento Humano de cada institución, pero será importante trabajar con apego a lo que establece el Ministerio de Relaciones Laborales en la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal publicada en Junio del 2011 respecto a las bases para concursos de merecimientos y oposición, en donde establece entre otros aspectos los requisitos para determinar los perfiles ocupacionales, por ello en el Camal Municipal del Cantón Guaranda se considerará: identificación de instrucción formal, experiencia, capacitación, competencias técnicas y conductuales.

REQUERIMIENTOS DEL PERFIL DE CARGOS				
Instrucción Formal	**Experiencia**	**Capacitación**	**Competencias Conductuales**	**Competencias Técnicas**
Conjunto de conocimientos adquiridos en centros de estudios calificados por entidades pertinentes, requerido para ocupar el puesto.	Forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la participación y de la vivencia de un evento.	Actividad realizada que responde a necesidades que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas.	Conjunto de actitudes deseadas de un trabajador dentro de la institución y que le permiten mantener relaciones interpersonales eficientes.	Conjunto de capacidades provenientes de conocimientos, para el normal desenvolvimiento del trabajo.
• Área del conocimiento • Titulo	• Tiempo • Área	• Plan de requerimientos institucionales	• Comportamiento • Valores y principios	• Del puesto • De la institución

Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal Art. 2 junio 2011.

3.5.2.1.1. Administrador Camal Municipal

Es el nivel de mayor jerarquía dentro de la institución y quien responderá por el accionar de todos quienes laboran en las diferentes áreas del Camal, entre sus funciones podemos establecer las siguientes:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Camal Municipal del Cantón Guaranda							
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	**UNIDAD ADMINIS-TRATIVA**	**LUGAR**	**REQUERIMIENTOS**				
			INSTRUCCIÓN	**EXPERIENCIA**	**CAPACITACIÓN**	**COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	**COMPETENCIAS TÉCNICAS**
Administrador General	Camal Municipal	Guaranda / Parque Camilo Montenegro	**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:** • Administración • Ingeniería Comercial, • Economía, • Finanzas, • Contabilidad y Auditoría o Afines **TÍTULO:** Profesional de Tercer Nivel en Carreras de • Ingeniería Comercial, • Economía, • Finanzas, • Contabilidad y Auditoria o Afines	4 Años - 0 Meses - Ejecutando actividades de supervisión de equipos de trabajo o procesos en áreas relacionadas a la asistencia, atención al cliente, contables, financieros o administrativos.	• Atención al cliente • Liderazgo ético • Procesos de control • Administración y gestión • Seguridad industrial • Procesos de faenamiento	• Trabajo en equipo • Autocontrol • Actuaciones Constructivas • Liderazgo • Orientación al logro • Capacidad de motivación • Asertividad • Confianza e integridad • Evidenciar prudencia, reserva y discreción con las opiniones	• Control • Supervisión • Análisis y síntesis • Toma de decisiones

Una vez determinado el perfil es necesario determinar algunas de las funciones generales que deberá cumplir el Administrador del Camal Municipal del Cantón Guaranda entre las que podemos encontrar:

a) Preocuparse por el manejo de operaciones y desempeño organizacional.
b) Brindar el soporte conceptual y funcional institucional.
c) Elaborar el Plan Operativo Anual del Camal y participar en las mejoras de procedimientos implementados para la misma.
d) Elaborar un sistema de control de las formas de faenamiento, transporte y comercialización de carnes y productos cárnicos.
e) Coordinar con otras áreas y con las direcciones operativas especiales de control como MAGAP, CONEFA, AGROCALIDAD y otras entidades que garanticen el consumo óptimo de cárnicos.
f) Velar por el aseo diario, tanto interior como exterior de las instalaciones del Camal Municipal y del vehículo de carga.
g) Cumplir estrictamente las disposiciones legales vigentes en materia de sacrificio y faenamiento de ganado.
h) Dirigir y coordinar actividades técnico administrativas a través de reuniones de trabajo de forma permanente.
i) Reportar e informar los resultados obtenidos, el grado de cumplimiento, acciones ejecutadas y observaciones encontradas en el manejo administrativo.
j) Controlar que se realicen todas las labores en forma ordenada e informar al Alcalde cualquier necesidad o irregularidad que se presentare siguiendo el órgano regular pertinente.

Secretaría-contadora

Será una persona profesional con gran dinamismo y espíritu de colaboración, encargada del registro de ingresos por concepto de tasas por el uso del servicio, así mismo se encargará del archivo de los documentos de la institución, el perfil será el siguiente:

NOMBRE DE LA INSTITUCIÒN: Camal Municipal del Cantón Guaranda

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD ADMINIS-TRATIVA	LUGAR	REQUERIMIENTOS				
			INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPETENCIAS TECNICAS
Secretaria Contadora	Camal Municipal	Guaranda / Parque Camilo Montenegro	**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:** • Administración • Control • Principios de Contabilidad • Archivos • Informática • Básica • Relaciones humanas y afines **TÍTULO:** Profesional de Tercer Nivel • Administración, • Contabilidad • Auditoría • Ciencias • Sociales, • Secretariado y afines	1 Año - 6 Meses - Atención al cliente interno y externo, manejo de programas de computación, administración, métodos y procedimientos de oficina, técnicas de archivo y otras actividades similares al puesto	• Técnicas de secretariado gerencial • Manejo de correspondencia y archivo • Registro y control de documentos • Manejo de equipos de comunicación • Relaciones públicas • Principios básicos de contabilidad • Informática básica • Relaciones humanas	• Orientación de servicio • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Participación activa • Apertura al aprendizaje • Orientación a los resultados • Amable en el servicio al usuario interno y externo • Mantener buenas relaciones humanas • Guardar discreción sobre la información institucional y archivos • Honestidad	• Expresión oral • Comprensión escrita • Organización de la información • Recopilación de la información • Ejecución de trámites administrativos y operativos • Conocimiento del entorno organizacional

La secretaria-contadora del Camal Municipal del Cantón Guaranda tendrá las siguientes funciones:

a) asistir al administrador en todos los procesos que requiera de su intervención.
b) Custodia y control de archivo.
c) Control y registro de ingresos por concepto de tasas por la prestación del servicio.
d) Reclutar las solicitudes realizadas por usuarios internos y externos.
e) Mantener una base de datos de toda persona relacionada con la institución como matarifes, usuarios permanentes y todos los necesarios.
f) Recibir e informar acerca de la introducción de ganado a la institución.
g) Llevar una base de datos del número de animales sacrificados y faenados.
h) Atender y orientar a los usuarios en temas relacionados con la institución.
i) Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a todos quienes se encuentran relacionados con la institución acerca de temas de interés común.
j) Realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe

Departamento de producción

Este departamento es el motor de la institución y estará a cargo de un jefe de producción y el personal operativo conformado por los matarifes y el chofer.

Jefe de producción

Es el responsable de llevar a cabo el proyecto ideado por la gerencia de la institución, su papel es muy importante para la consecución de objetivos propuestos, por ello su perfil deberá ser muy técnico por lo que se sugiere tomar en consideración las siguientes características del puesto.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÒN: Camal Municipal del Cantón Guaranda							
DENOMINACION DEL PUESTO	**UNIDAD ADMINIS-TRATIVA**	**LUGAR**	**REQUERIMIENTOS**				
			INSTRUCCION	**EXPERIENCIA**	**CAPACITACION**	**COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	**COMPETENCIAS TÉCNICAS**
Jefe de Producción	Camal Municipal	Guaranda / Parque Camilo Montenegro	**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:** • Seguridad Industrial • Control • Agropecuario • Informática básica • Métodos de trabajo • Administración por procesos **TÍTULO:** Profesional de Tercer Nivel • Ingeniero Industrial • Ingeniero Agropecuario	2 Año(s) - 0 Mese(s) - Métodos de faenamiento, seguridad industrial, procedimientos sanitarios	• Programas informáticos • Procedimientos de faenamiento • Planificación • Administración y gestión • Atención al usuario interno y externo • Métodos de trabajo • Ingeniería industrial	• Promotor de ideas innovadoras • Orientación de servicio a usuarios internos y externos • Espíritu de cooperación • Promover el trabajo en equipo • Realizar acciones para cumplir con las metas propuestas • Confianza e integridad evidenciar • Prudencia, reserva y discreción • Apertura al aprendizaje • Planificador, organizador y minucioso • Trabajo en equipo • Asertividad	• Planificación y gestión • Monitoreo y control • Pensamiento estratégico • Toma de decisiones • Inspección de productos o servicios • Seguimiento y • Supervisión • Solución de problemas • Manejo de tiempo

Entre las funciones principales del jefe de producción estarán:

a) Ser responsable del equipo de producción.
b) Elaborar las estrategias del área, tomar decisiones y planificar los procesos en coordinación con la gerencia.
c) Contar con conocimiento de varias disciplinas de producción incluyendo un claro entendimiento de las interacciones entre todas ellas.
d) Verificar que el rendimiento de la maquinaria este de acuerdo a las necesidades de los usuarios y dar el respectivo mantenimiento.
e) Supervisar el flujo y distribución de los procesos de faenamiento, de la maquinaria y las instalaciones de la institución.
f) El diseño de mejores procesos de producción procurando la prevención de riesgos laborales
g) Realizar la planificación de la producción y los métodos de trabajo.
h) El control de stocks de cartuchos de pólvora, cuchillos, sierras eléctricas, y la gestión de bodegas.
i) Los servicios de mantenimiento, reparación así como la investigación e innovación tecnológica

Matarifes

Son las personas encargadas del proceso de sacrificio y faenamiento del ganado dentro del Camal, constituyen uno de los pilares fundamentales para el normal desenvolvimiento de las actividades de la institución y también el recurso más importe.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÒN: Camal Municipal del Cantón Guaranda							
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	**UNIDAD ADMINIS-TRATIVA**	**LUGAR**	**REQUERIMIENTOS**				
			INSTRUCCIÓN	**EXPERIENCIA**	**CAPACITACIÓN**	**COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	**COMPETENCIAS TÉCNICAS**
Matarifes	Servicios Públicos	Guaranda / Parque Camilo Montenegro	**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:** • Mecánica • Agropecuarias • Sociales y otras afines **TÍTULO:** Bachiller Distintas áreas	0 Año(s) – 8 Mese(s) - Procesos productivos, manejo de herramientas	• Atención a usuarios internos y externos • Liderazgo • Comunicación • Protección en el lugar de trabajo	• Apertura al aprendizaje • Iniciativa • Promover ideas • Orientación de servicio a usuarios internos y externos • Espíritu de cooperación • Realizar acciones para cumplir con las metas propuestas • Puntualidad	• Planificación • Orden • Limpieza

Las funciones generales de los matarifes serán las siguientes:

a) Poseer certificado de salud actualizado anualmente otorgado por la casa de salud correspondiente.
b) Someterse al control periódico de enfermedades infecto contagioso que el código de salud lo determine.
c) Mantener estrictas condiciones de higiene personal durante las horas de trabajo.
d) Utilizar los uniformes apropiados según lo establecido por las autoridades competentes.
e) Usar cascos, ropa impermeable y calzado de goma u otro material aprobado por la autoridad municipal competente en ambientes donde las condiciones lo exijan y que sean fácilmente higienizables.
f) El personal que interviene en el sacrificio y faenamiento de los animales, adoptarán las precauciones necesarias para impedir la contaminación de las canales.
g) Cumplir las demás disposiciones designadas por el administrador.

Chofer

Será el encargado de conducir la unidad móvil para la distribución de las canales faenadas, su trabajo constituye el valor agregado dentro del servicio que presta el Camal Municipal a la vez contribuye a mantener la calidad de las canales faenadas pues, de esta manera se evita que el producto se contamine con agentes externos al ser transportados en vehículos no aptos para el transporte de cárnicos.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Camal Municipal del Cantón Guaranda							
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	**UNIDAD ADMINIS-TRATIVA**	**LUGAR**	**REQUERIMIENTOS**				
			INSTRUCCIÓN	**EXPERIENCIA**	**CAPACITACIÓN**	**COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	**COMPETENCIAS TÉCNICAS**
Chofer	Camal Municipal	Guaranda / Parque Camilo Montenegro	**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:** De preferencia en carreras técnicas **TÍTULO:** Chofer Profesional	1 Año - 6 Meses - Conduciendo vehículos de carga	• Mecánica • Primeros auxilios • Educación vial • Atención al usuario interno y externo • Relaciones humanas	• Orientación de servicio • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Participación activa • Apertura al aprendizaje • Orientación a los resultados • Amable en el servicio al usuario interno y externo • Mantener buenas relaciones humanas	• Mantenimiento de vehículos • Mecánica • Electrónica

Las funciones generales del chofer a cumplir son:

a) Verificar el funcionamiento adecuado del vehículo así como del mantenimiento seguro del mismo.
b) Realizar higiénicamente la limpieza del vehículo y de los ganchos utilizados durante el proceso de transporte.
c) Llevar un registro diario de la cantidad de canales transportadas verificando que se encuentre acorde con el registro de recepción.
d) Efectuar reparaciones de emergencia del vehículo que conduce, previo informe minucioso.
e) Coordinar con la oficina de equipo mecánico y mantenimiento, para la reparación del vehículo.
f) Verificar que las piezas o los animales faenados se transporten sin arrastre, debiendo tener un espacio mínimo de 20 cm entre el piso del furgón y la carne.
g) Proveerse de llantas, repuestos, herramientas y demás accesorios indispensables, así como portar los documentos del vehículo en regla.
h) Cumplir con las demás funciones que le asigne el administrador de la entidad.

Departamento de control sanitario

Estará a cargo del médico veterinario, el mismo que será un profesional con adecuada formación en materia de producción y control sanitario de los alimentos de origen animal destinados a consumo humano, incluida la conservación de los mismos y toda la legislación relacionada en el ámbito de los camales.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÒN: Camal Municipal del Cantón Guaranda							
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	**UNIDAD ADMINIS-TRATIVA**	**LUGAR**	**REQUERIMIENTOS**				
			INSTRUCCIÓN	**EXPERIENCIA**	**CAPACITACIÓN**	**COMPETENCIAS CONDUCTUALES**	**COMPETENCIAS TÉCNICAS**
Médico Veterinario	Camal Municipal	Guaranda / Parque Camilo Montenegro	**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:** • Veterinaria • Control • Agropecuario • Informática básica Zootecnia • Relaciones humanas **TÍTULO:** Profesional de Tercer Nivel • Médico Veterinario y Zootecnista • Ingeniero Zootecnista, • Ingeniero Agropecuario	3 Año(s) - 0 Mese(s) - Sanidad animal, material genético, procedimientos sanitarios	• Programas informáticos • Normativa sanitaria • Procedimiento de salud veterinaria • Procedimientos de patologías • Ley de Sanidad Animal • Planificación • Administración y gestión	• Iniciativa ante situaciones peligrosas con visión de largo plazo • Crear oportunidades y evitar problemas • Promotor de ideas innovadoras • Orientación de servicio a usuarios internos y externos • Aprendizaje continuo • Propagador de nuevas ideas • Espíritu de cooperación • Promover el trabajo en equipo • Realizar acciones para cumplir con las metas propuestas	• Planificación y gestión • Monitoreo y control • Pensamiento estratégico • Toma de decisiones • Inspección de productos o servicios

El referido profesional realizará las siguientes tareas:

a) Inspección ante y post mortem del ganado.
b) Condena, decomiso y clasificación de carnes; así como, dictaminar sacrificios de emergencia, según criterio profesional.
c) Registrar datos respecto como sexo, filiación y marca en los casos de animales enfermos y sospechosos.
d) Prohibir el sacrificio de los animales que muestren signos de haber estado sometidos a tratamientos recientes, hasta que los residuos de los medicamentos hayan sido eliminados o metabolizados.
e) Decomisar los animales que mueren en el centro de faenamiento y hayan permanecido por más de hora y media sin ser desangrados ni eviscerados.
f) Verificar que todo el equipo, accesorios, mesas, utensilios, incluso cuchillos, cortadores, sierras y recipientes estén siempre limpios.
g) Autorizar matanzas de emergencia en casos como por ejemplo: animales fracturados, animales con hipotermia o hipertermia; y, animales con decúbito forzado.
h) Identificación del animal que se va a sacrificar, con la marca puesta por el Médico Veterinario, en la tabla externa del costillar derecho.
i) Dictaminar la autorización para la matanza normal, la matanza bajo precauciones especiales, el decomiso total o parcial, destrucción o incineración y el aplazamiento de la matanza.
j) Custodiar la carne decomisada hasta que se haya aplicado el tratamiento de desnaturalización o eliminación, segura e inocua.

Departamento de seguridad

Estará a cargo de un guardia, el mismo que deberá seguir las instrucciones que en el ejercicio de sus competencias, imparta la máxima autoridad de la institución, el perfil requerido será el siguiente:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	UNIDAD ADMINIS-TRATIVA	LUGAR	REQUERIMIENTOS				
			INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Guardia	Camal Municipal	Guaranda / Parque Camilo Montenegro	**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:** • Seguridad y vigilancia • Métodos preventivos de seguridad • Control • Informática básica **TÍTULO:** Bachiller Diferentes áreas	1 Año(s) - 2 Mese(s) - Seguridad y vigilancia	• Programas informáticos • Defensa personal • Manejo de armas • Protocolos de protección	• Orientación de servicio a usuarios internos y externos • Espíritu de Cooperación • Confianza e integridad • Prudencia, reserva y discreción • Asertividad • Técnicas de autocontrol	• Monitoreo y control de las instalaciones de la institución • Defensa personal • Primeros auxilios • Manejo de armas de fuego • Informática básica • Solución de problemas

Entre sus funciones principales estarán:

a) Ejercer la que puedan encontrarse en los mismos.
b) Efectuar c en el acceso o en el interior de las instalaciones, sin que .
c) en relación con el objeto de su protección.
d) en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos.
e) Otras actividades delegadas por la gerencia.

Actividad 3. Determinar un estilo de comunicación horizontal.

La comunicación resulta importante dentro de esta institución pues ello permitirá retroalimentar las actividades emprendidas; a nivel interno ayudará para que cada colaborador conozca disposiciones, reglas, indicaciones, procesos, acciones o políticas que puedan incidir en su comportamiento o quehacer laboral; y, en el nivel externo tendrá como objetivo informar sobre la existencia del servicio, sus principales beneficios, características o actividades que realiza en beneficio de la comunidad.

En el Camal Municipal la comunicación se utilizará como un elemento mediatizador para convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone alcanzar, cambiando el flujo tradicional, obsoleto y discriminante actual, por un estilo de comunicación multidireccional, de gestión integrada, interdisciplinario que permita crear instrumentos para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones mediante el establecimiento de un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación permanente a través de la capacitación permanente.

Para que los procesos se realicen de manera eficiente se utilizará la comunicación formal que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos sus miembros; la comunicación informal solo servirá como instrumento de alerta

ante cualquier rumor que pueda suscitarse y perjudique de alguna manera el quehacer institucional.

El administrador del Camal además establecerá estrategias que le permitan contrarrestar las barreras comunicativas físicas, semánticas y afectivas que impiden que la comunicación sea fluida y que llegue de manera eficiente a todos quienes forman parte de la institución, mediante redes de comunicación como la horizontal que involucre los diferentes niveles organizativos dando como resultado la proyección de una imagen única, coherente relacionada con la misión, visión y valores profesados; esto a través de juntas, asambleas, debates, actos sociales y todas aquellas actividades que promuevan la participación y la interrelación efectiva de todo el personal así como de los usuarios.

Actividad 4. Proponer un estilo de liderazgo transformacional.

Al estar inmersos en un mundo globalizado y cambiante, el administrador del Camal Municipal de Guaranda debe estar consciente que se requiere de un estilo de liderazgo con cualidades para tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a su equipo de colaboradores; es importante cambiar el paradigma que consideraba que el líder debía crear una imagen de ser agresivo e inflexible con sus trabajadores por una imagen basada en la con el que trabaja creando un enfocado hacia el logro de objetivos.

El estilo de liderazgo que debe aplicarse en la era del cocimiento, de la tecnología y de los cambios constantes, es el transformacional como menciona Bernard Bass (1985), ya que permite crear un verdadero equipo de trabajo enfocado hacia el cumplimiento efectivo de objetivos, además permite contar con la participación efectiva de todos quienes forman parte de la institución sin caer en el paternalismo ni el autoritarismo que es lo que hoy en día se busca desechar.

Dentro del Camal Municipal del Cantón Guaranda, se aplicará este estilo de liderazgo en el que todos los trabajadores y usuarios permanentes puedan participar de manera activa con sus ideas, criterios, opiniones todo en función de mejorar la Gestión Administrativa de la entidad y para ello se realizarán debates, mesas redondas, reuniones, talleres y cualquier otra actividad de manera permanente procurando crear una cultura organizacional enfocada hacia un mejor Desarrollo Organizacional.

Al aplicar el liderazgo transformacional en el Camal Municipal de Guaranda los colaborares y usuarios permanentes sentirán confianza, admiración, lealtad y respeto por quien esté al frente de la institución, porque será una persona que transforma por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual a la vez este estilo de liderazgo busca nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente para mejorar el Desarrollo Organizacional.



Elaborador por: Jonathan Carvajal

ETAPA 3. VERIFICAR

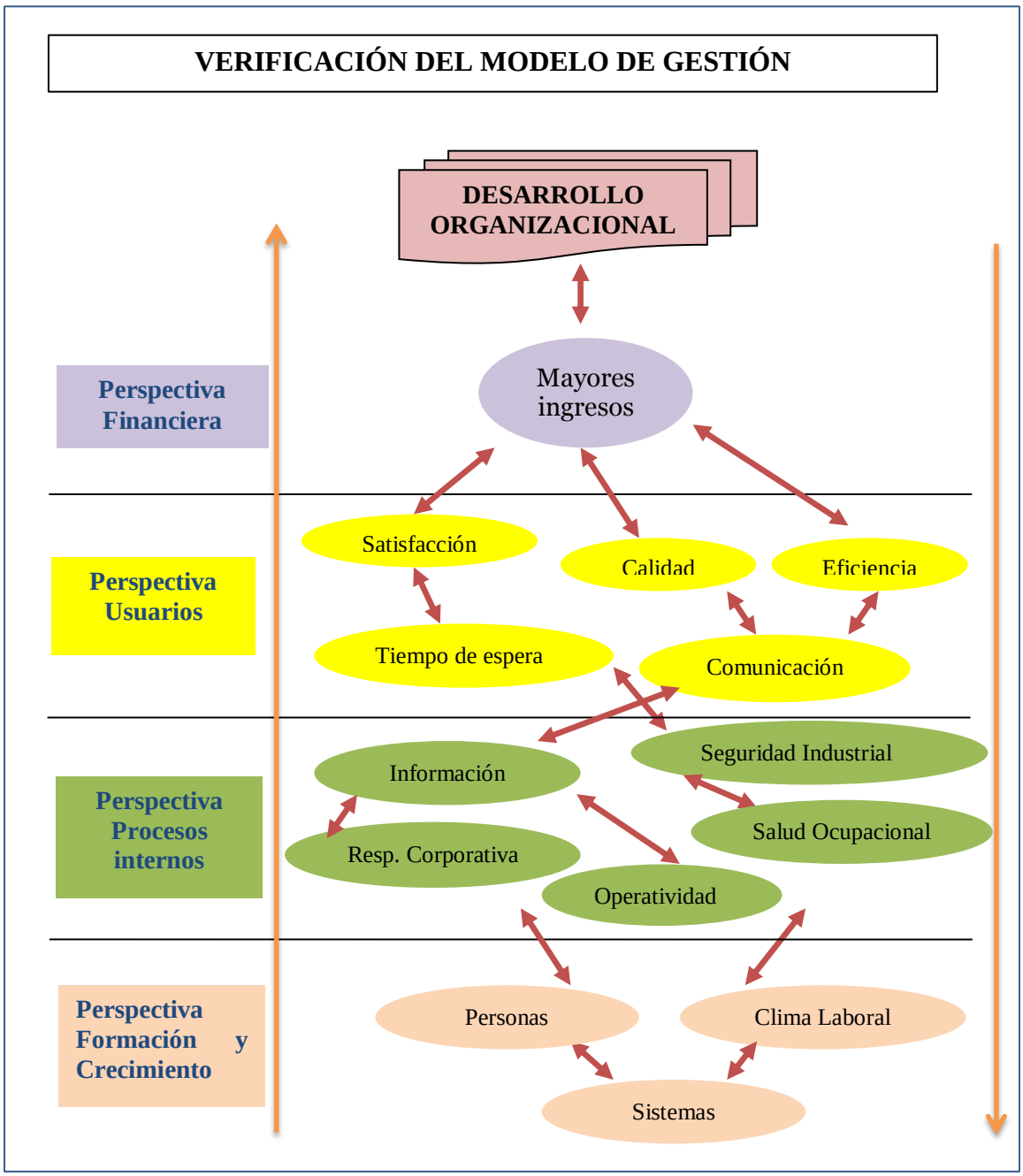
Todo proceso de cambio requiere que se verifique constantemente cada paso dado, por ello es importante contar con el control, mismo que servirá de guía de acción para comprobar que se esté actuando de acuerdo a lo planificado pues de esta manera podremos conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos, además de la identificación de posibles desviaciones, deficiencias o incumplimientos que puedan afectar a la institución, esto con el fin de adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

Se deberá mantener un control antes de iniciar el establecimiento del modelo de gestión, durante su puesta en marcha y después de cumplir cierto periodo de tiempo, con el fin de comparar los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, siguiendo principios de simplicidad, adaptabilidad, continuidad y aceptación para que el proceso resulte de fácil comprensión para quienes realizan esta labor.

Basado en las características del Camal Municipal de Guaranda se considerarán cuatro perspectivas que engloban todo el quehacer institucional y con lo cual el administrador tendrá un panorama global de la situación, estas perspectivas son las siguientes:

Perspectiva financiera: analizará los ingresos obtenidos por tasas de ocupación del servicio que presta la entidad.
Perspectiva del usuario: establecer fichas indicadores que permitan evaluar la satisfacción, motivación y comunicación tanto de usuarios internos como externos.
Perspectiva procesos internos: identificar las mejores prácticas operativas y administrativas que permitan optimizar los recursos además salvaguardando la integridad del personal y manteniendo responsabilidad social y ambiental.

Perspectiva de formación y crecimiento: determinar indicadores que permitan verificar el desarrollo personal y profesional de cada colaborador dentro de la institución, así como de los usuarios permanentes.



Realizado por: Jonathan Carvajal

En el trascurso de la implementación del Modelo de Gestión Administrativa el administrador puede encontrar resistencia al cambio ya que como en todo proceso el cambio puede generar incertidumbre lo más adecuado será contrarrestar este problema con algunas tácticas como la capacitación, la comunicación, la participación, el apoyo y la negociación con ello se logrará una mejor respuesta de los trabajadores ante el cambio logrando que se cree un engranaje entre todos los componentes institucionales que enrumben todo el quehacer hacia el logro de un mejor Desarrollo Organizacional del Camal Municipal del Cantón Guaranda.

A modo de guía y gracias al conocimiento de las diferentes áreas que conforman el camal podemos sugerir ejes temáticos sobre los cuales la gerencia puede capacitar al personal para asimilar y formar parte del proceso de cambio que se espera instaurar, para ello la matriz a utilizar consta de capacitación institucional para conocer aspectos relevantes sobre el lugar de trabajo, las políticas, los valores y hacia donde se enrumban sus esfuerzos que se realizan al interior del camal, también la capacitación deberá ser especializada es decir serán relacionadas al tipo de puesto que desempeña cada colaborador dentro de la entidad lo que permitirá optimizar tiempos, establecer nuevos métodos de trabajo y lograr mayor productividad.

Dentro de la capacitación se debe contar con la ayuda tanto de personas internas como externas para conocer desde varias perspectivas y puntos de vista el quehacer institucional así como las diferentes variables que pueden mejorar o empeorar la situación actual de la institución, finalmente los ejes temáticos girarán en torno a las necesidades institucionales así como a los fines productivos, en donde además se sugiere como mínimo ocho horas de capacitación continua en cada área temática dependiendo de la complejidad del tema podrá tomarse un mayor número de horas.

PROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	COBERTURA	DESCRIPCIÓN	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	EJES TEMÁTICOS	Nº DE HORAS
CAPACITACIÓN	INSTITUCIONAL Y ESPECIALIZADA	INTERNA	Pláticas o cursos realizados dentro de la institución, no tienen costo y son impartidos por personal de la entidad.	Administrador	Gestión administrativa	16H00
					Desarrollo organizacional	16H00
					Recursos humanos	16H00
					Planificación estratégica	20H00
					Liderazgo	08H00
					Métodos de trabajo	12H00
					Ética profesional	08H00
					Técnicas de desarrollo personal	12H00
				Secretaria - contadora	Técnicas de archivo	08H00
					Principios de contabilidad	16H00
					Ofimática	12H00
					Atención al usuario	08H00
					Liderazgo	08H00
					Ética profesional	08H00
		EXTERNA	Son conocimientos básicos estandarizados para el mejor desempeño de las funciones de los empleados, impartida por asesores externos.	Producción	Gestión administrativa	16H00
					Desarrollo organizacional	16H00
					Planificación estratégica	20H00
					Salud ocupacional preventiva	16H00
					Liderazgo	08H00
					Seguridad industrial	16H00
					Métodos de trabajo	12H00
					Ética profesional	08H00
					Técnicas de desarrollo personal	12H00

PROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	COBERTURA	DESCRIPCIÓN	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	EJES TEMÁTICOS	Nº DE HORAS
CAPACITACIÓN	INSTITUCIONAL Y ESPECIALIZADA	INTERNA	Pláticas o cursos realizados dentro de la institución, no tienen costo y son impartidos por personal de la entidad.	Médico veterinario	Gestión administrativa	16H00
					Desarrollo organizacional	16H00
					Planificación estratégica	20H00
					Salud ocupacional preventiva	16H00
					Sanidad animal	16H00
					Ética profesional	08H00
				Chofer	Seguridad vial	12H00
					Salud ocupacional preventiva	16H00
					Atención al usuario	08H00
					Seguridad industrial	16H00
					Ética profesional	8H00
		EXTERNA	Son conocimientos básicos estandarizados para el mejor desempeño de las funciones de los empleados, impartida por asesores externos.	Matarifes	Salud ocupacional preventiva	16H00
					Atención al usuario	08H00
					Métodos de trabajo	12H00
					Ética profesional	8H00
				Guardia	Protocolos de seguridad	08H00
					Primeros auxilios	12H00
					Programas de contingencia	16H00
					Ética profesional	08H00

Etapa 4 ACTUAR

Constituye la puesta en marcha de lo planificado, correspondiendo a la gerencia aplicar las actividades establecidas en el modelo PHVA para lograr un mejor Desarrollo Organizacional, además esto permitirá hacer uso de una Gestión Administrativa técnica que reduzca el número de problemas relacionados con la administración.

Es importante mencionar que el modelo propuesto cumple el criterio de flexibilidad pudiendo la gerencia modificar, reestructurar e implementar durante el proceso estrategias que contribuyan a la eficiencia de las actividades emprendidas, es decir retroalimentar ante el surgimiento de nuevas influencias, factores o situaciones que puedan afectar a la institución.

Finalmente es necesario contar con un plan operativo que permita identificar el tiempo durante el cual se aplicaran las diferentes etapas del modelo.

3.6. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Objetivo: Desarrollar un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda para un mejor Desarrollo Organizacional.

ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	BENEFICIARIOS
Planificar	¿Qué es lo que vamos a hacer? ¿Por qué lo vamos a hacer? ¿Qué actividades se van a realizar? ¿Quién lo va a hacer? ¿Quién se beneficia con la propuesta?	Administrador del Camal Colaboradores	Febrero - Marzo 2013	Municipio, administrador, colaboradores, usuarios permanentes,
Hacer	Determinar misión, visión y valores institucionales. Establecer una estructura orgánico-funcional de la institución. Determinar un estilo de comunicación horizontal. Proponer un estilo de liderazgo transformacional.	Administrador del Camal Colaboradores	Abril – Mayo 2013	Municipio, administrador, colaboradores, usuarios permanentes, ciudadanía en general.

Verificar	Utilizar el control para verificar lo planificado sobre ejes financieros, usuarios, procesos internos y formación.	Administrador del Camal	Junio – Agosto 2013	Municipio, administrador, colaboradores, usuarios permanentes, ciudadanía en general.
Socializar	Socialización de la propuesta previa puesta en marcha, a través de una reunión con administrativos, trabajadores y usuarios permanentes.	Administrador del Camal Investigador	Mayo 2014	Municipio, administrador, colaboradores, usuarios permanentes, ciudadanía en general.
Actuar	Poner en práctica el Modelo de Gestión Administrativa	Administrador del Camal Colaboradores	Cuando lo determinen las autoridades pertinentes	Municipio, administrador, colaboradores, usuarios permanentes, ciudadanía en general.

3.7. RESULTADOS ESPERADOS

- Compaginar el quehacer industrial con el cuidado y la protección del medio ambiente, a través de programas y proyectos que disminuyan el impacto ambiental causado por el sacrificio y faenamiento de ganado en base a lo que estipula la Ley de Gestión Ambiental del Ecuador.
- Diseño de programas de seguridad industrial y salud ocupacional para protección integral de los trabajadores que les permita desarrollar su trabajo eficientemente, como lo estipula la Dirección Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ecuador.
- Eliminar problemas como duplicidad de funciones, alta rotación, ausentismo, inconformidad, entre otros aspectos que puedan desequilibrar a la institución con la ayuda de un manual de funciones técnico realizado a partir de la guía propuesta en el presente trabajo y enmarcado bajo las bases legales del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador.
- Hacer de la Gestión Administrativa una norma de convivencia que permita a través de la planificación, organización, dirección y control alcanzar los objetivos trazados, siempre con miras hacia el mejoramiento continuo, fortalecimiento de la entidad y el desarrollo de ventajas competitivas en función del Modelo de Gestión Administrativa propuesto en el presente documento.
- Mejorar los canales de comunicación para un mejor entendimiento de las actividades, deberes y responsabilidades que tiene cada trabajador dentro de la entidad, buscando siempre el uso de una comunicación de tipo horizontal y en todos los niveles organizacionales.
- Obtener mejor funcionamiento de las diferentes áreas de la entidad a través del establecimiento de los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad, determinados en el manual de funciones institucional.

3.8. BIBLIOGRAFÍA

AMARU, A. (2009). Fundamentos de Administración. Pearson Educación, México.

CHIAVENATO, Idalberto (1994). Administración: teoría, proceso y práctica. MakronBooks. Sao Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto (2010). Innovaciones de la Administración, Tendencias y Estrategias, Los Nuevos Paradigmas, McGraw Hill, México.

CROSBY, P. (2003).Calidad y Competitividad, Houston: IRWIN.

DANIELS, Aubrey, en BOYETT, Jimmie (2008). Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la Administración, Norma, Bogotá

DRUCKER, Peter. (1932). Práctica de administración de empresa. Fondo de Cultura, Rio de Janeiro

GÓMEZ, Luís y BALKIN, Davis (2003). Administración, McGraw Hill, España.

IVANCEVICH, J. (1996). Gestión de Calidad y Competitividad. Houston.

LUNA, Alfredo (2008). Proceso Administrativo. Editorial Patria, México.

MIGUEL, P. (1996). Calidad. España: Montytexto.

WILEY, J. (1999). Diccionario de Administración y Finanzas. McGraw Hill.

Fuentes de internet

Tomado de: Balanced Scorecard. Recuperado en diciembre del 2012 de: http://www.slideshare.net/JAARIASV1/balanced-scorecard-4069908

Tomado de: Leyes Aprobadas Asamblea Nacional del Ecuador. Recuperado en diciembre del 2012 de: http://www.asambleanacional.gob.ec/legislamos/leyes-aprobadas

Tomado de: Medicina Ocupacional en Ecuador. Recuperado en diciembre del 2012 de: http://medicinaocupacionalecuador.wordpress.com/2009/09/10/formulas-para-calcular-indices-de-accidentabilidad-en-una-empresa/

Tomado de: Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado en diciembre del 2012 de: http://norma-ohsas18001.blogspot.com/2012/10/indicadores-sobre-accidentes.html

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA

Objetivo: conocer la aplicación de la Gestión Administrativa en la entidad y verificar como incide en el Desarrollo Organizacional.

Estimado señor por favor marque con una X la alternativa según su percepción.

1. **¿Conoce Usted que es un Modelo de Gestión Administrativa?**
   - Si ( )
   - No ( )
2. **¿Cree Usted que en el Camal Municipal de Guaranda se aplica un Modelo de Gestión Administrativa acorde a sus necesidades?**
   - Si ( )
   - No ( )
3. **¿Cuenta la entidad con una estructura orgánico-funcional actualizada?**
   - Si ( )
   - No ( )
4. **¿Los reglamentos internos y manual de funciones permiten una clara identificación de las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?**
   - Si ( )
   - No ( )

5. **¿Se aplican estándares de calidad para verificación sanitaria de las canales y procesos de faenamiento?**

   Si ( )

   No ( )

6. **¿Considera que la comunicación dentro de la institución es clara y precisa?**

   Si ( )

   No ( )

7. **¿Cuenta la institución con programas de seguridad industrial y salud ocupacional que le permitan desarrollar sus actividades laborales de manera segura?**

   Si ( )

   No ( )

8. **¿Ha participado en el establecimiento de metas y objetivos de la institución?**

   Si ( )

   No ( )

9. **¿Cuenta el Camal con un plan de capacitación continua?**

   Si ( )

   No ( )

10. **¿Considera que un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda empeorará la situación actual de la institución?**

    Si ( )

    No ( )

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS PERMANENTES DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA

Objetivo: conocer la aplicación de la Gestión Administrativa en la entidad y verificar como incide en el Desarrollo Organizacional.

Estimado señor por favor marque con una X la alternativa según su percepción.

1. **¿Conoce Usted que es un Modelo de Gestión Administrativa?**
   - Si ( )
   - No ( )
2. **¿Cree Usted que en el Camal Municipal de Guaranda se aplica un Modelo de Gestión Administrativa acorde a sus necesidades?**
   - Si ( )
   - No ( )
3. **¿Cuenta la entidad con una estructura orgánico-funcional actualizada?**
   - Si ( )
   - No ( )
4. **Se aplican estándares de calidad para verificación sanitaria de las canales y procesos de faenamiento?**
   - Si ( )
   - No ( )

5. **¿Considera que la comunicación dentro de la institución es clara y precisa?**

   Si ( )

   No ( )

6. **¿Considera que la institución cuenta con programas de seguridad industrial para protección de sus actividades al interior de las instalaciones?**

   Si ( )

   No ( )

7. **¿La alta gerencia ha diseñado estrategias que permitan mejorar el Desarrollo Organizacional dentro de la entidad?**

   Si ( )

   No ( )

8. **¿Ha participado en el establecimiento de metas y objetivos de la institución?**

   Si ( )

   No ( )

9. **¿Sus sugerencias, reclamos y peticiones son tomados en cuenta y solucionados de manera eficiente y con prontitud?**

   Si ( )

   No ( )

10. **¿Considera que un Modelo de Gestión Administrativa acorde a las necesidades del Camal Municipal del Cantón Guaranda empeorará la situación actual de la institución?**

    Si ( )

    No ( )

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

FORMATO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRATIVOS DEL CAMAL MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA

Objetivo: conocer la aplicación de la Gestión Administrativa en la entidad y verificar como incide en el Desarrollo Organizacional.

1. ¿Cuál es su nombre y que función desempeña dentro de este establecimiento?
2. ¿Conoce sobre la Gestión Administrativa y su relación con el Desarrollo Organizacional?
3. ¿Considera que en el Camal Municipal del Cantón Guaranda se aplica una Gestión Administrativa eficiente?
4. ¿Conocen sus colaboradores las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo así como los objetivos que persigue la entidad?
5. ¿Cuán frecuente son los programas de capacitación y desarrollo? ¿Cuenta este establecimiento con una partida presupuestaria destinada para este fin?
6. ¿Cómo está el tema de la seguridad industrial y salud ocupacional dentro del Camal? ¿Cuentan con un plan de contingencia ante eventualidades fortuitas?
7. ¿El Camal tiene sistema computarizado que permita un panorama real de los ingresos y egresos que se efectúan?
8. ¿Con respecto a la calidad de los productos de las canales que se faenan en este lugar, se realiza la verificación de las condiciones en las que se encuentra el producto?
9. ¿Considera que un Modelo de Gestión Administrativa, permitiría alcanzar un eficiente Desarrollo Organizacional?

Gracias por su colaboración

ANEXO 4



CORRAL DE GANADO BOVINO



SALA DE SACRIFICIO DE PORCINOS



SALA DE SACRIFICIO DE BOVINOS



MATARIFES REALIZANDO CORTES A LAS CANALES



CANALES FAENADAS



MATARIFES CARGANDO LAS CANALES HASTA LA UNIDAD DE TRANSPORTE



OFICINAS ADMINISTRATIVAS



UNIDAD DE TRANSPORTE DE CÁRNICOS