

# UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

## PROGRAMA DE ESTUDIO DE ADMINISTRACIÓN



*TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE*

*LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN*

---

**“Manual de Organización y Funciones para mejorar el Desempeño  
Laboral de Producción en Avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L  
Trujillo, 2023.”**

---

**Línea de Investigación:**

Relaciones Humanas Laborales

**Autor (es):**

Br. Burgos Terrones Claudia Alejandra  
Br. Kong García Gabriela

**Presidente** : Dr. José Castañeda Nassi

**Secretario** : Mg. Alan Enrique García Gutti

**Vocal Mg.** : Rosa Vidalón Moreno

**Asesor:**

Dr. Herbias Figueroa Margot Isabel

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1546-7223>

**TRUJILLO - PERÚ**

**2023**

**Fecha de sustentación: 2023/07/20**

Manual de organización y funciones para mejorar el  
desempeño laboral de producción en AVICOLA  
AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---



FUENTES PRIMARIAS

---

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>7%</b>
<b>2</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.upao.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>dspace.uazuay.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

---

*Mayra Urbina*

## **Declaración de originalidad**

Yo, *Dr Herbias Figueroa Margot Isabel*, docente del Programa de Estudio de Programa de Administración, de la Universidad Privada Antenor Orrego, asesor de la tesis de investigación titulada “Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023”, autoras *Burgos Terrones Claudia Alejandra* y *Kong García Gabriela*, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%.  
Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el (12 -07-2023).
- He revisado con detalle dicho reporte y la tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las normas establecidas por la Universidad.

Trujillo, 12 de julio de 2023

*Dr Herbias Figueroa Margot Isabel*

DNI: 17882388

ORCID: [https// 0000-0002-1546-7223](https://0000-0002-1546-7223)

FIRMA:



*Burgos Terrones Claudia Alejandra*

DNI: 70984040

FIRMA:



*Kong García Gabriela*

DNI: 70374715

FIRMA:



## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En conformidad con lo dispuesto y en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, someto a su consideración a la siguiente investigación: **“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE PRODUCCIÓN EN AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L TRUJILLO, 2023.”**

Elaborado con el fin de obtener el título profesional de Licenciado en Administración, el objetivo principal es Proponer un Manual de Organización y Funciones que permitirá mejorar el desempeño laboral de producción en la Avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.

Espero que mi investigación sea un aporte más para incitar en la investigación sobre temas de diseño organizacional, Estructura organizativa, Roles y responsabilidades, Capacitación y desarrollo del personal, Procesos y flujos de trabajo y Comunicación interna.

Por tanto, a ustedes señores miembros del jurado, expongo mi particular y mayor agradecimiento por el veredicto que se haga acreedor el correspondiente trabajo de investigación.



---

Br. Burgos Terrones Claudia Alejandra



---

Br. Kong García Gabriela

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis con gratitud y amor. Agradecemos a Dios por permitirnos llegar hasta aquí y por brindarnos salud para lograr nuestras metas. A nuestros padres y familias, que son nuestros pilares más importantes, por su cariño y apoyo incondicional, y por darnos fuerzas para superar obstáculos sin perder nuestra dignidad. Agradecemos a nuestras familias por inculcarnos valores que nos han ayudado a crecer y superarnos. A todos aquellos que nos apoyaron en la escritura y finalización de esta tesis, les dedicamos nuestro agradecimiento por su apoyo incondicional.

Las autoras

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a mi madre quien ha sido incondicional en todo lo que he hecho, comprensiva, generosa, desprendida, tierna. Me has enseñado a esforzarme por ser mejor persona, ya que es sin duda la mejor, gracias por aguantar mis malos ratos, mis cambios de humor. También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Privada Antenor Orrego y a toda la facultad de Ciencias Empresariales, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias por su paciencia, dedicación y apoyo incondicional.

Las autoras

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo general proponer el Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en la avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.

La investigación fue de enfoque mixto, con un tipo de estudio no experimental transversal, diseño descriptivo – propositivo y cuenta con una muestra de 40 trabajadores del área productiva y un gerente general de la empresa evaluada. A su vez se utilizó instrumentos de recolección de datos validados por expertos.

En el área productiva se identificaron tres puestos de trabajo, jefe de producción, jefe de levante y operario de levante. Como principales resultados, se halló que el nivel del desempeño fue del 46.0% en el nivel medio, seguido con el nivel bajo con 37%, y el nivel alto con 17%. En función de las dimensiones de la variable se observa a la dimensión desempeño de la tarea el nivel más predominante en el nivel medio con 50%, en el caso de la dimensión civismo el nivel predominante es en el nivel bajo con 48%, en la Dimensión productividad el nivel es alto en la predominancia con 46%.

**Palabras claves:** *Manual de Organizaciones y Funciones, Desempeño, Productividad.*

## **ABSTRACT**

The present work had as general objective to propose the Manual of Organization and Functions to improve the work performance of production in the poultry farm Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.

The research was of a mixed approach, with a type of non-experimental cross-sectional study, descriptive - purposeful design and has a sample of 40 workers from the productive area and a general manager of the evaluated company. In turn, data collection instruments validated by experts were used.

In the productive area, three jobs were identified: production manager, picking manager and picking operator. As main results, it was found that the level of performance was 46.0% at the medium level, followed by the low level with 37%, and the high level with 17%. Depending on the dimensions of the variable, the task performance dimension is observed to be the most predominant level at the medium level with 50%, in the case of the civic dimension the predominant level is at the low level with 48%, in the Productivity dimension the level is high in predominance with 46%.

**Keywords:** Manual of Organizations and Functions, Performance, Productivity.

## ÍNDICE DE TEXTOS

AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	vii
	i
ÍNDICE DE TEXTOS. ....	ix
Índice de tablas .....	xi
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	12
1.1. Formulación del problema.....	12
1.1.1. Realidad problemática.....	12
1.1.2. Enunciado del problema.....	14
1.2. Justificación .....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA .....	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.1.1. A nivel internacional.....	17
2.1.2. A nivel nacional.....	19
2.1.3. A nivel Local.....	20
2.2. Marco Teórico.....	23
2.2.1 Manual de organización y funciones.....	23
2.3. Marco Conceptual .....	30
2.4. Hipótesis.....	31
2.5. Variables.....	32

2.5.1. Operacionalización de las Variables .....	32
CAPITULO III: MATERIAL Y MÉTODOS.....	34
3.1. Material.....	34
3.1.1. Población.....	34
3.1.2. Marco Muestral .....	35
3.1.3. Unidad de Análisis.....	35
3.1.4. Muestra.....	35
3.2. Métodos.....	35
3.2.1. Diseño de Contrastación.....	35
3.2.2. Técnicas e instrumentos de Colecta de datos.....	36
3.2.3. Procesamiento y análisis de datos.....	37
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1 Presentación de Resultados .....	38
4.2 Discusión de Resultados.....	45
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES.....	61
BLOGRAFÍA .....	62
ANEXOS .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	32
Tabla 2 Población de la Investigación .....	34
Tabla 3 Nivel de desempeño y sus dimensiones.....	38
Tabla 4 Nivel de dimensión de desempeño de la tarea.....	40
Tabla 5 Nivel de la dimensión civismo .....	39
Tabla 6 Nivel de la dimensión productividad.....	39
Tabla 7 Nivel de los principales indicadores del desempeño.....	40
Tabla 8 Descripción de Funciones.....	41
Tabla 9 Entrevista del gerente general sobre el MOF de la empresa evaluada en el área de producción.....	43

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. **Formulación del Problema**

#### 1.1.1. **Realidad problemática**

Las nuevas tendencias hacen que hoy en día, exista la necesidad de ser más competitivos en las empresas; es por ello que la estructura organizativa en la cual se debe establecer funciones para cada puesto de trabajo a efecto de lograr un buen desempeño y por consiguiente tener una mejor calidad de productos y servicios que cubra la exigencia del mercado. por tanto, el manual de organización y funciones (MOF) como documento técnico normativo de gestión contribuirá a una mejor eficiencia operativa, se tiene por ejemplo una organización manufacturera de calzado de cuero en Estados Unidos, que, mejorando su diseño organizacional a través de una mejor descripción de sus áreas, se han delimitado eficiencia de las funciones productivas que del año 2017 al 2018 creció más del 5% (Bizneo, 2018).

Las organizaciones se desarrollan en un medio complejo y de continua transformación, la época de la pandemia ha generado una revolución en las gestiones directivas donde por ejemplo recaen muchas veces el rubro de abastecimiento de alimentos siendo estas un papel importante en esa situación. Es por ello que por ejemplo dentro del periodo pandémico más de 34% de organizaciones manufactureras dedicadas al procesamiento de alimentos tuvieron que despedir a muchos trabajadores, haciendo que se reestructure sus sistemas organizativos internos como los organigramas y por ende los MOF's. El cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la influencia de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales, hacen necesaria que toda organización requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación, una continua y adecuada interacción entre colaboradores; para que esto le permita no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades

que finalmente se traduzcan en ventaja competitiva. Pues todas las actividades que se ejecutan en las organizaciones deben ser programadas, coordinadas y controladas (BBC, 2020).

El mercado de la avicultura, que es una de las industrias más importantes en el consumo de alimentos, la mayor representatividad en cifras productivas en Sudamérica se observa en Brasil, donde este país representa la producción de carne de consumo y algunos derivados con una participación de 35% en el mercado sudamericano. Es por ello que se observa en dicho país, que las empresas están en constante dinamismo de gestión y buen manejo de sus áreas, revisando sus estructuras tanto internas (estructurales) como también en su ámbito externo (procesos de ventas y marketing) (Procel, 2019).

Las dificultades que atravesó este rubro (avicultura) en la pandemia por el Covid-19, hicieron que empresas tuvieran que estructurar nuevamente sus organigramas y por ende las formas funcionales de cada puesto de trabajo para que de esta manera se logre más productividad Y ser más competitivos en el mercado (World, 2019).

Se debe de entender que, en el Perú, las empresas familiares y de índole rural tienden a ser fundadas por personas que carecen de conocimientos técnicos sobre administración de empresas, y contrata a su personal de una manera informal, van en el camino formalizando situaciones administrativas si bien es cierto, pero pueden tener mejores condiciones de crecimiento si es que evalúan sus estructuras funcionales para ser más productivos. (Kumar, 2017).

En el ámbito local, Agropecuaria San Miguel S.R.L es una empresa dedicada a la producción, comercialización y venta al por mayor de huevos, gallinas desde 1993. Actualmente está ubicada en el distrito de Moche las Delicias en donde existe un promedio de 10 granjas de postura comercial, convirtiendo a las Delicias una zona con alto potencial de crecimiento económico en el sector avícola.

A pesar de haberse posicionado medianamente en el mercado y obtenido un portafolio de clientes (supermercados, minimarkets,

abastecedores comerciales), se diagnostica que los procesos no se han estado llevando a cabo de una manera eficiente y por esta razón Agropecuaria San Miguel S.R.L ha confirmado mediante estándares establecidos por el manual de la línea genética hy- line Brown presenta deficiencias algunas de las cuales se detallan a continuación: la producción de huevos de los lotes en etapa de postura se encuentran por debajo del estándar lote 79 con un -4.25 , lote 80 con -3.8 , lote 81 -0.65 y el lote 82 con -15.2, lo cual indica que los trabajadores en el área productiva, presentan un deficiente desempeño laboral el cual se ve reflejado en su productividad siendo necesario la actualización del MOF.

Asimismo, se observa que no emplean un método racional y ordenado en la gestión por procesos que ayude a mejorar y aumentar la calidad de sus productos, los tiempos de producción de los mismos, entre otras formas. Lo que se pronostica es que en este contexto exista la necesidad, de un buen MOF que precise las funciones vinculadas a cada proceso, establezca las relaciones de coordinación, responsabilidad y autoridad. los trabajadores que recién se incorporan no saben sus funciones y desconocen la solución a algunos problemas que se realizan dentro de su puesto laboral. el proceso de la incorporación y capacitación para el personal (operarios) debe de ser mejor gestionado para que de esta manera se logre un buen desempeño de los trabajadores. Esto se puede realizar a través del control de la incorporación en la capacitación del nuevo personal para de una manera adecuada mejore el desempeño de estos trabajadores dentro de una evaluación semestral.

### **1.1.2. Enunciado o formulación del problema**

¿Cuál es el Manual de Organización y Funciones, que permitirá mejorar el desempeño laboral de producción en Avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023?

## 1.2. Justificación

### - Teórica

La investigación se sustentó en las teorías de Nuñez, para el modelo dimensional de la estructura que corresponde a la elaboración de un MOF y referente al desempeño laboral se fundamenta en las teorías propuestas por Robbins y Judge, quienes enfocan la evaluación del desempeño laboral, bajo las dimensiones de desempeño de la tarea, civismo, productividad.

Estas teorías permitieron elaborar la matriz de operacionalización de variables y contrastarlas en el contexto del área de producción de la Avícola Agropecuaria San Miguel de Trujillo.

### - Práctica

Los resultados obtenidos a través del diagnóstico permitieron actualizar el MOF del área de producción de la empresa objeto de estudio, como herramienta de gestión muy importante para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y por ende elevar los niveles de productividad.

### - Metodológica

En la presente investigación, se aplicó, la metodología científica con un enfoque mixto utilizando como instrumentos de recolección de datos el cuestionario y la entrevista, los mismos que fueron validados por juicios de expertos. Asimismo, el cuestionario fue sometido a una prueba estadística para determinar su confiabilidad y asegurar la objetividad de los resultados.

### - Social

El presente estudio buscó beneficiar a la empresa objeto de estudio para que con la propuesta de un MOF se defina de manera precisa las funciones, el perfil de cada puesto, relaciones de

responsabilidad, autoridad, coordinación lo cual contribuirá a una mayor eficiencia operativa y un mejor relacionamiento entre los colaboradores del área de producción de la empresa Avícola Agropecuaria San Miguel.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Proponer un Manual de Organización y Funciones que permitiera mejorar el desempeño laboral de producción en la Avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Efectuar un diagnóstico sobre el nivel de desempeño de los trabajadores del área de producción, en sus dimensiones: tarea, civismo y productividad de la avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.
- Describir las funciones que realizan actualmente los trabajadores del área de producción.
- Identificar el perfil de cada puesto de trabajo en términos de competencia, formación profesional y experiencia.

## II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. A nivel internacional

Zuñiga, E (2022) en su tesis “*Reestructuración Organizacional de la Avícola “El Carmelo” Ubicada en el Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo*”. Escuela Superior Politécnica De Chimborazo. Este trabajo de investigación utilizó una metodología del diseño experimental, con una población de 6 trabajadores. Sus resultados mostraron que: La compañía tiene una estructura organizativa simple, centrada en una persona, y su forma organizativa era muy informal. Esto origina la incapacidad de la empresa y a su vez, que la misma, crezca efectivamente a partir de la baja especialización de cada área de trabajo y un propósito inadecuado de las funciones para cada miembro de la organización. Al identificar los cargos, funciones y procedimientos existentes en cada área de negocio, se puede demostrar que los operadores de producción de alimentos y los encargados de almacén carecen de la información requerida para desempeñar sus funciones de manera efectiva. El manual de organización propuesto es instructivo para la adopción de una estructura funcional en la Granja Avícola “El Carmelo”, pues contiene elementos importantes que la compañía debe adoptar para que sea más formal, como la filosofía empresarial, clasificación de puestos, división de funciones y procesos; lo que le permitirá desarrollarse sin confusión sobre cómo administrar una organización con varios empleados. Como conclusión esta investigación aporta la importancia que debe de tener proponer en periodo de tiempo una reestructuración del MOF en donde este se vaya adecuando a las situaciones operacionales en las que se encuentra la organización.

Rojas, P & Arias, C (2018) en su tesis “Diseño Organizacional para la Granja La Teresita”. Universidad Tecnológica de Pereira. Una metodología de investigación es de desarrollo experimental, con una población de 29 trabajadores. Se llegaron a concluir que se lograron importantes mejoras en términos de procesos, productividad y entrega de resultados a través del desarrollo de una nueva estructura organizacional de la granja. La introducción de la nueva oferta de cadena de valor asegura suficiente visibilidad, control e interacción entre las diversas actividades y procesos que tienen lugar en la granja, y los segundos siempre se diseñan y ejecutan teniendo en cuenta el cumplimiento de las necesidades y expectativas. Grupos de interés: clientes, proveedores, comunidades locales, empleados, países, entre otros. La conclusión observa que los resultados de las actividades clave que impulsan el desempeño e influyen en las estrategias para lograr el desempeño y enfocarse en lo que se debe hacer para lograr el éxito.

Vega (2022) en su tesis “Elaboración de un manual de buenas prácticas de manufactura (BPM) para la planta de balanceados de la avícola granja integral G14 (FAVECA S.A.)”. Universidad Politécnica Chimborazo. Con una metodología de investigación que es de desarrollo experimental, con una población de 79 trabajadores. Tiene como resultado que un 17% de cumplimiento antes de la elaboración del Manual, mientras tanto en el estudio de la situación final se obtuvo resultados positivos con un 88% de cumplimiento de las BPM. Como conclusión de acuerdo al enfoque del manual se establece estructuras en formas operativas de las funciones por cada puesto de trabajo garantizando la bioseguridad del personal y de los productos establecidos para una mejor venta.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Valdivia, R. (2021) "Plan de reorganización administrativa para el proceso comercial en la Empresa "Avícola V&C", Chiclayo" Universidad Cesar Vallejo. Esta investigación utilizó una metodología cuantitativa de tipo descriptiva, con una población de 34 personas. Como resultado se tiene que la falta de capacitación en el personal para el conocimiento de sus funciones de acuerdo a cada puesto de trabajo. Como conclusión se tiene que la deficiencia en el personal por no saber como solucionar los problemas que se establecen cuando estandarizan los procesos de producción de acuerdo a mantenimiento y manipuleo de huevos en el área de criaderos ponedoras.

Chávez (2019), en su investigación "Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral en la Empresa Gredos Perú SAC", de la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo elevar el desempeño laboral en los empleados de la empresa Gredos Perú SAC, utilizando el método cuantitativo, de tipo sustantiva descriptiva, no experimental y de corte transversal. Su población fue de 61 personas y su muestra de estudio fueron 53 empleados. Como resultado se tiene que para mejorar el rendimiento de los empleados de la empresa es imprescindible identificar y organizar todos los privilegios, funciones y responsabilidades departamentales. Identificar las posiciones de cada empleado evitará confusión de órdenes, duplicación de tareas o interferencia que cause conflicto. El análisis del impacto de los Resultados del Manual de Organización y Funciones mejoró el rendimiento de los empleados directamente en la empresa Gredos Perú SAC, estos resultados indican que el modelo es significativo ( $p < 0,05$ ); se adapta bien a los datos y explica con más del 55% de la variable dependiente del rendimiento

laboral. Como conclusión se tiene que: la implementación de esta propuesta debe ser monitoreada y controlada en relación con datos actualizados, reales para una fácil evaluación de los mismos.

Macedo, C (2021) “La implementación del Manual de Organización y Funciones en la empresa SEVINSA SRL y el desempeño laboral de los trabajadores, Lima 2020”. Universidad Tecnológica De Perú. Este estudio utilizó una metodología desde un diseño experimental, con una población de 18 trabajadores y 3 directivos con una muestra censal. Se utilizó el pre y post test para medir el nivel del problema. Como resultado no se ha encontrado una significativa implementación del MOF en la mejora del desempeño laboral debido a que no se han hallado diferencias importantes en el valor de significancia asintótica en las valoraciones del pre test. Como conclusión, sin embargo, este estudio, ha establecido que en cuanto a la aplicación de MOF a SEVINSA SRL y su impresión de los esfuerzos del personal de la empresa, a través del tiempo, fue mejorando el desempeño de los empleados

### **2.1.3. A nivel local**

Reyes, Gioconda (2017) “*Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la Empresa Compured S.A.C., de la Ciudad De Trujillo, La Libertad, del Año 2017*”. Universidad Privada Antenor Orrego. Este estudio utilizó metodología en el diseño experimental, con una población de 19 trabajadores y una muestra de 13 trabajadores del área de ventas y logística. Como resultados el diseño organizacional tiene un impacto positivo en los procesos internos de la empresa Compured S.A.C., puesto que, permite una definición clara de la funcionalidad de cada trabajador y la forma en que debe ser capacitado para que las ventas aumenten y el tiempo

disminuye. COMPURO S.A.C., era deficiente antes de la implementación de la estructura organizacional. Esto se debía a que no todos los empleados tenían definidos cuáles eran sus funciones y en qué orden deben seguirse porque no contaban con un diseño organizacional establecido. Como conclusión se entiende que una vez que se introduce el diseño de la organización, se puede medir el efecto de ahorrar tiempo para los procesos de logística y ventas, porque el MOF establece organizar funciones como la base de datos de proveedores y transportistas; aspecto significativo en la cadena productiva.

Mosquera, I & Silva, L(2017) “Implementación de un Diseño Organizacional para Mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Grupo Vegadent S.A.C., Centro Civico del Distrito de Trujillo, Año 2017 – Segundo Semestre”. Universidad Privada Antenor Orrego. Esta metodología utilizo el diseño pre-experimental y utiliza una población de 12 trabajadores, utilizo técnicas de encuesta, entrevistas para medir el nivel del problema. Los resultados muestran que la implementación de un Diseño organizacional mejora la Gestión Administrativa, en la medida en que diferencia de las dimensiones: planeación, organización, dirección y control; es significativamente mayor, por tanto, son estadísticamente significativos. Lo cual queda demostrado a través de la prueba estadística de t – Student para muestras relacionadas. Se evidenció una mejora en la Gestión Administrativa después de la implementación del Diseño Organizacional en la empresa Grupo Vegadent S.A.C, reflejada en el incremento de las ventas. Se implementó un Diseño Organizacional en la empresa Grupo Vegadent SA.C., en base a sus objetivos estratégicos, el cuál según el análisis de las dimensiones internas como: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud de control y especialización, y dimensiones

externas como la dinámica del ambiente, y tamaño, se consolidó en una estructura con un modelo mecánico y con un criterio de departamentalización híbrido, funcional y por producto.

En la presente investigación titulada "Caracterización del control interno del área de almacén de las empresas de servicio del Perú: Caso Inversiones Rivelino Porras E.I.R.L. Trujillo, 2018" analiza el control interno en el área de almacén de empresas de servicio, centrándose en Inversiones Rivelino Porras E.I.R.L. Se utilizó un enfoque descriptivo y no experimental, entrevistando al contador y al encargado de almacén con un cuestionario de 10 preguntas. Los resultados indicaron la falta de un Manual de Organización y Funciones y un sistema de control en el área de almacén, lo que afecta el funcionamiento y la confiabilidad de la información. Se propone implementar un Sistema de Control Interno, desarrollar un Manual de Organización y Funciones y establecer un sistema de costos para mejorar el control del almacén, el rendimiento del encargado y la toma de decisiones en la gestión de costos de producción. Se concluye que las empresas investigadas carecen de un Manual de Organización y Funciones, no cuentan con un óptimo manejo de control interno en el área de almacén. En tal sentido, podemos determinar que las empresas requieren implementar un adecuado sistema de control interno para el área de almacén y de esta manera lograr mejorar sus procesos, consecuentemente esto ayudara a manejar bien el control de inventarios, evitar pérdidas o desfalcos de los insumos.

## **2.2. Marco teórico o bases teóricas científicas.**

### **2.2.1. Manual de organización y funciones**

Las teorías administrativas, como las clásicas y neoclásicas, estandarizan los procesos de un diseño organizacional en el cual fundamental los procesos de administración, las estructuras para poder elaborar un buen MOF de acuerdo al estudio de diagnóstico de la empresa evaluada. Donde hay estructuras adecuadas y bien descritas se evita en algunas ocasiones de difusas funciones, haciendo que el elemento humano y los demás recursos sean aprovechados para la productividad mas esperada o adecuada por los dueños de las empresas. Para poder realizar un buen MOF, y en este caso de la empresa avícola estudiada, es necesario estandarizar algunos pasos, el primero constituido por estudios generales y aportes históricos, el segundo está constituido por estudios especializados acerca la empresa en la cual se construye y se formula una teoría basada en el diseño organizacional, y el tercero que está formado por diferentes investigaciones, actualizaciones y aplicaciones del diseño organizacional que han posibilitado la incorporación de los adelantos tecnológicos, para concebir y plantear nuevos diseños organizacionales los cuales pueden ser aplicables a la realidad de las funciones (Osborne, 2017)

## **Definición de manual de organización y funciones.**

Según Ríos (2018), el manual de organización y funciones se presenta como: “un instrumento normativo institucional en el cual se proporciona un detalle exhaustivo sobre el propósito, naturaleza, finalidad, atribuciones, funciones, responsabilidades y relaciones de cada uno de los puestos de trabajo y/o cargos”

La definición de Arias (2017) dice que: “El Manual de Organización y Funciones (MOF) es de gran importancia debido a los siguientes aspectos: Proporciona descripciones exhaustivas de los puestos de trabajo, lo cual facilita una comprensión clara de las responsabilidades y funciones asociadas a cada posición”.

Establece los requisitos y perfiles necesarios para los responsables de cada puesto, lo que contribuye a mejorar los criterios utilizados en el proceso de selección de personal. Ayuda a establecer criterios más sólidos y objetivos durante la selección de personal. Permite llevar a cabo una evaluación objetiva del desempeño, lo cual facilita una valoración precisa de las actividades realizadas en la organización. Facilita el reconocimiento, evaluación y control de todas las tareas en todos los órganos o departamentos de la empresa, lo que garantiza un seguimiento efectivo de las actividades. Brinda información precisa a los supervisores sobre los elementos que conforman cada proceso, incluyendo sus funciones y responsabilidades, lo que mejora la coordinación y la eficiencia en la organización. Sirve como base fundamental para la implementación de otros procedimientos organizacionales altamente efectivos, como la evaluación del desempeño, los

ajustes salariales, el desarrollo de habilidades y el impulso de las carreras profesionales (Arboleda, 2020).

Según Ríos (2017), el manual de funciones en una empresa se refiere a: “un documento oficial creado por las organizaciones para reflejar la estructura adoptada por la organización, y que actúa como una guía para todos los trabajadores. La generación de los manuales de funciones es un proceso de gran importancia y requiere de una atención minuciosa.”

El Manual de Organización y Funciones (MOF) puede presentar ciertas limitaciones, entre las cuales se encuentran las siguientes: La implementación del MOF no constituye una solución exhaustiva para todos los problemas administrativos; no obstante, puede ser una herramienta orientadora hacia posibles soluciones. Los costos relacionados con la elaboración y revisión del MOF pueden ser significativos. Es necesario llevar a cabo una actualización constante del MOF para garantizar su funcionalidad y relevancia a lo largo del tiempo. El MOF se enfoca principalmente en los aspectos formales de la organización, dejando de lado otros aspectos más informales o culturales (McLellan y Moore, 2017).

El Manual de Organización es un documento que su función es describir de detalladamente los procedimientos, procesos y formas de una organización y como están organizados de manera sistemática. En este manual se presenta la estructura jerárquica establecida en la organización, brindando información detallada sobre los actividades y roles que se llevan a cabo en todas las áreas.

El Manual de Funciones es un documento formal que refleja la forma en que la organización ha sido estructurada y sirve como una guía para los trabajadores. Este manual incluye un organigrama que muestra la estructura organizativa de la empresa, detallando las habilidades y funciones requeridas para cada área. Proporciona detalles específicos sobre cada área, su perfil y la evaluación basada en indicadores establecidos. Además, el Manual de Funciones ayuda a materializar la misión y la visión de la empresa (Jiménez, M. 2014).

**Las dimensiones de la gestión de un manual de organizaciones y funciones son:**

**Análisis de la estructura organizacional**

Según la explicación de Hernández J. (2016), la estructura organizacional se refiere a: “la manera en que se agrupa, divide y coordina formalmente las funciones de los puestos dentro de una organización.”

También se puede describir como la distribución de personas en distintas posiciones sociales, que influyen en su papel y relaciones en base a la división del trabajo y la existencia de rangos y jerarquías. En resumen, la estructura organizacional de una empresa se refiere a cómo se distribuyen y ordenan las secciones, áreas, departamentos y empleados con el propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Hernández (2016) hace una clasificación de los elementos claves en el diseño de una estructura organizacional: 1. Especialización del trabajo o división del trabajo. 2. Departamentalización. 3. Cadena de mando. 4. Tramo de control. 5. Centralización y descentralización. 6. Formalización.

### **Identificación de las personas que tienen cargo.**

Identificar a las personas que ocupan cargos dentro de la organización nos brinda la oportunidad de obtener un conocimiento directo de las actividades específicas, el alcance de las interrelaciones, las responsabilidades, con otros miembros del equipo, los subordinados y los superiores de cada puesto. Al analizar todas estas variables, podemos identificar los requisitos del perfil de cada puesto y evaluar si están desempeñándose de la mejor manera (Hernández, J., 2016).

### **Sistema de comunicación actual entre las áreas y sus responsables.**

La comunicación desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de una organización, ya que garantiza la transmisión de intercambio de ideas e información. Cuando se logra una comunicación efectiva, todos los trabajadores reciben la información adecuada y la comprenden correctamente, lo que contribuye a que la organización sea eficiente y ágil. La calidad y el alcance de la comunicación en la organización analizada nos proporcionarán una visión clara de su eficiencia y nos permitirán aprovechar al máximo nuestras habilidades (Hernández, J., 2016)

### **Sistema de control de funciones y responsabilidades de los trabajadores.**

El control de las funciones, horarios, actividades y responsabilidades de los trabajadores dentro de una organización generalmente se lleva a cabo internamente y suele ser responsabilidad directa del supervisor inmediato. Este control puede variar en su alcance y profundidad, desde revisiones directas hasta auditorías internas más exhaustivas. Su propósito es reconocer los logros, evaluar el compromiso y desempeño de los empleados, proporcionar un feedback y fomentar un mayor rendimiento. Además, se busca involucrar a los empleados en la adopción de nuevas estrategias que puedan impactar positivamente en su bienestar, condiciones laborales y desarrollo (Hernández, J. 2016)

### **Desempeño laboral**

En relación al tema del desempeño laboral, resulta importante mencionar la teoría administrativa de Schermerhorn, referenciada por Ashraf, et al. (2014). Según esta teoría, cuando existen buenas condiciones en el entorno laboral, se promueve una actitud positiva en los empleados, lo cual repercute en un mejor desempeño por parte de estos, debido a su mayor identificación con la empresa.

Procedimiento sistemático y gradual que mide, evalúa y puede modificar los atributos, el comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, indicando que tan productivo es un empleado y si éste podrá mejorar en el futuro inmediato su rendimiento.

Se afirma que el enfoque propuesto por Chiavenato, mencionado por Schutte, y Loi (2014), Agustiana y Drahen (2020), Al Hammadi, et al. (2019), y Arsian y Polat (2017),

definen de manera colectiva que la evaluación del desempeño de un empleado se basa en su capacidad para llevar a cabo sus labores y en su comportamiento en relación con el cumplimiento de las tareas asignadas.

En cuanto al enfoque de la perspectiva moderna de Robbins y Judge (2017), enfatizan que: “se establece que el desempeño de los empleados se evalúa en función de las habilidades que poseen para llevar a cabo sus tareas asignadas.”

Estos autores definen el desempeño como las diferentes formas en las que los empleados cumplen con el esfuerzo requerido para desempeñar las actividades de un puesto en la empresa, con el objetivo de generar el máximo de resultados.

#### **Las dimensiones son:**

##### **El desempeño de las tareas.**

Donde se examina el rendimiento del trabajador en relación a su esfuerzo en las responsabilidades y funciones dadas dentro de la empresa.

##### **Civismo**

Se centra en cómo el trabajador asimila la cultura organizacional de la empresa y cómo su comportamiento refleja dicho compromiso.

##### **La productividad**

Se refiere a la habilidad del empleado para alcanzar mejores resultados utilizando recursos limitados, lo cual tiene un

impacto positivo en las condiciones laborales (Robbins y Judge, 2014).

### 2.3. Marco conceptual

**Estándares de productividad:** Se conoce a los estándares de calidad de acuerdo a empresas manufactureras o productivas, como requerimientos en los cuales se considera las funciones adecuadas en un buen procedimiento establecido en función del uso del tiempo y recursos que se presentan para la elaboración de productos y servicios. Para que los estándares de productividad sean eficientes es necesario que la empresa comunique cuales son dichos estándares, donde la gestión informativa debe de estar presente dentro del enfoque estructural.

**Responsabilidad:** Se da desde el enfoque que cada puesto de trabajo debe de tener un lineamiento y requerimiento de acuerdo a las competencias de las personas que son contratadas. Las tareas brindadas por la empresa deben de realizarse eficientemente lo que delimita de esta manera la responsabilidad de la persona encargada para ese puesto de trabajo garantizando de esta manera una productividad más adecuada.

**Coordinación:** Se entiende al intercambio de información de acuerdo a los requerimientos que puede solicitar un puesto de trabajo y a la recepción de esta información por parte de quien la escucha.

**Perfil del puesto:** Son características que se describen dentro de los requerimientos necesarios dentro de un puesto de trabajo en el organigrama de la empresa, los requerimientos vienen hacer las características necesarias de la persona que tiene el puesto de trabajo para desempeñarse adecuadamente.

**Autoridad:** Dentro de la organización se entiende como autoridad al puesto del organigrama que tiene funciones de supervisor.

**Delegación:** Es otorgar una responsabilidad a un puesto de trabajo para alcanzar un objetivo en específico de acuerdo a la calidad del personal a la que se delega esta tarea.

**Eficiencia:** Hace enfoque a conseguir las tareas encomendadas con los menores recursos que se pueden considerar.

**Eficacia:** Es alcanzar los objetivos que se les delega dentro del plazo establecido por la misma empresa. (redacción propia)

#### **2.4. Hipótesis**

Al ser una investigación descriptiva propositiva carece de hipótesis dado que los resultados se obtendrán al término del proceso de investigación (Hernández, et. al., 2018).

## 2.5. Variables

### 2.5.1. Operacionalización de las variables.

Se muestra el cuadro de operacionalización de variables que son de estudio en esta investigación.

**Tabla 1: Operacionalización de Variables**

Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Dimensión	Escala de valoración
Es una herramienta de gestión, que permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos ya que en el manual se describen las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo Nuñez (2019)	Es un documento de gran utilidad y varios beneficios elaborado por el área de talento humano mediante la observación y la entrevista con los trabajadores y se relaciona con Análisis de la estructura organizacional, Sistema de comunicación, Identificación de la persona que tienen a cargo y Sistema de control.	Organización	Análisis de la estructura organizacional	ordinal
		Eliminar cargas de trabajo		
		Descripción		
		Sencillo	Sistema de comunicación	
		Fácil aplicación		
		Difundible		
		Requerimiento	Identificación de la persona que tienen a cargo	
		Funciones		
		Visita		

		Análisis	Sistema de control	
		Documentación		
		Pre Manual		
		Contraste		
		Modificaciones		
Robbins y Judge, (2014) quien definen al desempeño como: la forma de cumplir las tareas que se encomiendan a través del esfuerzo humano, teniendo la consideración de los aspectos cívico, como la capacidad de querer tener la productividad adecuada en el alcance de las metas establecidas (p.65).	El desempeño es el esfuerzo realizado por los trabajadores a través de criterios como el desempeño de la tarea, el cumplimiento de civismo, y la productividad se dará a través de un cuestionario en escala ordinal.	Conocimiento de trabajo	Desempeño de la tarea	ordinal
		Capacidad de análisis		
		Compromiso con visión y misión	Civismo	
		Confianza y conocimiento		
		Colaboración y cooperación		
		Resolución de problemas	Productividad	
		Comportamiento eficiencia		
		Alcance de metas		

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

### III. MATERIAL Y MÉTODOS

#### 3.1. Material

##### 3.1.1. Población

De acuerdo con Ballestrini (2017), hace referencia a que la población se define como: “un conjunto de individuos o elementos que comparten atributos parecidos y que se relacionan directamente con los objetivos de la investigación.”

La población para el estudio estuvo conformada por dos poblaciones, una de ellas para la variable Manual de Funciones y Organizaciones, la cual fue evaluada por el gerente general de la organización a través de una guía de entrevista. La siguiente población fue de 40 trabajadores que laboran dentro del área de producción de la avícola Agropecuaria San Miguel. Se consideró al personal que labora con mas de un mes de antigüedad y que están contratados de manera fija (registro de planilla) en la empresa.

**Tabla 2: Población de la Investigación.**

<b>PERSONAL DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN MIGUEL SRL</b>	
<b>PUESTOS</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>
Gerente	1
Administrador	1
Medico veterinario	1
Supervisor de produccion	2
Coordinador de calidad	1
Coordinador de RRHH	1
Jefe de almacen	1
Jefe de produccion avicola	2
Jefe de molino	1
Operario de produccion avicola	22
Operario de molino	2
Vigilante	1
Chofer	2
Guardian	2
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

### **3.1.2. Marco Muestral**

Reporte del personal del área de producción Agropecuaria San Miguel-Mayo 2023.

#### **Criterio De Inclusión**

Se consideró al personal que labora con más de un mes de antigüedad y que están contratados de manera fija (registro de planilla) en la empresa.

#### **Criterio de Exclusión**

Se consideró al personal que labora con menos de un mes de antigüedad y que no están contratados de manera fija (registro de planilla) en la empresa.

### **3.1.3. Unidad de análisis**

Cada Trabajador del área de producción de la Avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L. Trujillo, 2023.

### **3.1.4. Muestra**

Se consideró una muestra censal, conformada por los 40 trabajadores que laboran en el área de producción de la avícola.

## **3.2. METODOS**

### **3.2.1. Diseño de Contrastación**

Se utilizó un diseño de investigación descriptivo-propositivo, ya que incluyó el análisis de variables mediante la descripción de niveles y la presentación de propuestas a través del desarrollo del informe. (Hernández, et. al, 2014).

Además, se empleó un enfoque de investigación transversal no experimental, donde se administró un cuestionario en un único período de tiempo sin buscar alterar las variables a través de una intervención o propuesta. (Hernández, et. al, 2014). Se graficó de la siguiente manera:

## M: O

M: muestra censal

O: diagnostico para elaborar la propuesta del manual de organización y funciones

Posee un enfoque mixto, ya que evaluó los resultados a través de valores numérico como también las respuestas abiertas que tuvo el gerente general sobre las variables de estudio.

### **3.2.2. Técnicas e instrumentos de colecta de datos**

Hernández, et. al. (2018) enfatiza que la técnica es: “la forma de como el investigador puede recolectar los datos de manera que le pueda servir la información para un enfoque adecuado”, se utilizaron dos tipos de técnica para el uso de los instrumentos de recolección de datos, una de las tecnicas fue entrevista y la otra fue la encuesta, ambas tecnicas sirvieron para la medición de las variables de estudio.

Los instrumentos de recolección de datos, son aquellos que permiten recolectar información de acuerdo a la presentación de preguntas o documentos estandarizados, la guía de entrevista, es un documento que contiene preguntas que pueden ser respondidas de manera abierta y se hace con un entrevistador y un entrevistado, donde las respuestas se transcriben para tener evidencia de la evaluación, el cuestionario es un documento de preguntas que contienen respuestas en escala de Likert como también en respuestas abiertas (Hernández, 2018).

Guía de entrevista para la evaluación del MOF y Desempeño, contuvo una serie de preguntas de respuesta abierta que mide la

forma de la perspectiva que tiene el gerente general sobre la gestión hecha en el MOF de la empresa y también el performance que tienen los trabajadores a través de su desempeño. Se aplicó directamente al gerente general de la institución.

Cuestionario evaluación del MOF, que contiene 14 preguntas que estuvieron enfocadas en los indicadores que miden las cuatro dimensiones operacionalizadas de la variable, estaban enfocadas a ser respondidas desde la escala de Likert, este se dirigió a los 40 trabajadores.

El cuestionario de desempeño laboral, contiene 15 preguntas en escala de Likert, cuyo objetivo fue hallar el nivel del desempeño de los trabajadores a través de las formas de evaluación del desempeño de la tarea, civismo y la productividad, este se dirigió a los 40 trabajadores.

Los instrumentos fueron validados por 3 especialistas sobre el tema del diseño organizacional. La confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, se hicieron a través de la prueba estadística Alfa de Cronbach en una prueba piloto de 40 trabajadores del área productiva de una avícola parecida a la estudiada.

### **3.2.3. Procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de datos al ser una investigación descriptiva propositiva, se consideró el programa Spss versión 25 que permitió utilizar la estadística descriptiva para analizar las tablas y figuras estadísticas según los objetivos de investigación.

#### IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1. Presentación de resultados

Los resultados presentados a continuación corresponden a la aplicación del cuestionario al personal del área de producción:

**Objetivo específico 1. -Efectuar un diagnóstico sobre el nivel de desempeño de los trabajadores del área de producción, en sus dimensiones: tarea, civismo y productividad de la avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.**

**Tabla 3**

*Nivel del desempeño y sus dimensiones.*

(Nivel)	Variable	
	Desempeño laboral	
	N°	%
<b>Alto</b>	7	17.0%
<b>Medio</b>	18	46.0%
<b>Bajo</b>	15	37.0%
<b>Total</b>	40	100%

*Nota: De acuerdo a la encuesta que se hicieron a los trabajadores, se puede ver evidenciado que en su perspectiva califican su desempeño en un porcentaje de predominancia del 46.0% en el nivel medio, seguido con el nivel bajo con 37.0%, y el nivel alto con 17.0%.*

**Tabla 4**

*Nivel de la dimensión desempeño de la tarea. .*

(Nivel)	Desempeño de la tarea	
	N°	%
<b>Alto</b>	6	16.0%
<b>Medio</b>	20	50.0%
<b>Bajo</b>	14	34.0%
<b>Total</b>	40	100%

*Nota: De acuerdo a la encuesta que se hicieron a los trabajadores, se puede ver evidenciado que en su perspectiva califican su desempeño de la tarea en un porcentaje de predominancia del 50.0% en el nivel medio, seguido con el nivel bajo con 34%, y el nivel alto con 16%.*

**Tabla 5**

*Nivel de la dimensión civismo.*

<b>(Nivel)</b>	<b>Civismo</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Alto</b>	8	20.0%
<b>Medio</b>	14	34.0%
<b>Bajo</b>	18	46.0%
<b>Total</b>	40	100%

*Nota: De acuerdo a la encuesta que se hicieron a los trabajadores, se puede ver evidenciado que en su perspectiva califican su civismo en un porcentaje de predominancia del 46.0% en el nivel bajo, seguido con el nivel medio con 34.0%, y el nivel alto con 20.0%.*

**Tabla 6**

*Nivel de la dimensión productividad*

<b>(Nivel)</b>	<b>Productividad</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Alto</b>	18	46.0%
<b>Medio</b>	12	29.0%
<b>Bajo</b>	10	25.0%
<b>Total</b>	40	100%

*Nota: De acuerdo a la encuesta que se hicieron a los trabajadores, se puede ver evidenciado que en su perspectiva califican su eficiencia en un porcentaje de predominancia del 46.0% en el nivel alto, seguido con el nivel medio con 29.0%, y el nivel bajo con 25.0%.*

**Tabla 7***Nivel de los principales indicadores del desempeño*

Nivel de Percepción de los trabajadores	Principales Indicadores del Desempeño									
	Conocimiento de trabajo		Compromiso de misión y visión		Confianza y conocimiento		Resolución de problemas		Alcances de metas	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<b>Alto</b>	10	25.0%	10	25.0%	12	32.0%	8	19.0%	8	20.0%
<b>Medio</b>	10	25.0%	15	37.5%	14	34.0%	7	18.0%	10	25.0%
<b>Bajo</b>	20	50.0%	15	37.5%	14	34.0%	25	63.0%	22	55.0%
<b>Total</b>	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%

Nota. De acuerdo a los resultados encontrados, se puede observar que con respecto al conocimiento de trabajo el mayor nivel de predominancia es el nivel bajo con 50.0%, en el caso del compromiso con la visión y misión existe un nivel medio y bajo con 37.5% cada uno de ellos, en el caso del indicador confianza y conocimiento también alcanzan el nivel medio y bajo de 34.0% cada uno, en cuanto a la resolución de problemas el nivel predominante es el bajo con 63.0% y en el alcances de metas alcanzan un nivel de 55.0%.

**Objetivo específico 2. Describir las funciones que realizan actualmente los trabajadores del área de producción.**

La información que se detalla a continuación es el resultado de la entrevista efectuada al gerente

**Tabla 8.**

*Descripción de funciones*

Descripción del puesto	Funciones
Jefe de producción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar el control de calidad al momento de la recepción y alojamiento de las gallinas, las materias primas, insumos y materiales.</li><li>• Establecer los requerimientos de MP, insumos, productos veterinarios y materiales.</li><li>• Planificar, controlar y supervisar el proceso de producción del área.</li><li>• Implementación de los programas de higiene y saneamiento, de vacunación y de mantenimiento.</li><li>• Realizar un reporte mensual sobre la productividad en función de la línea genética y edad de las aves.</li><li>• Optimizar la asignación de recursos humanos, económicos y materiales, que se requieran para el proceso productivo.</li><li>• Evaluar y supervisar el desempeño de los trabajadores a su cargo en dicha área.</li><li>• Supervisar la adecuada crianza de aves, de acuerdo a los requerimientos establecidos.</li><li>• Proponer proyectos de mejora para el área.</li><li>• Dar aviso a quien corresponda sobre accidentes y/o incidentes ocurridos en ejecución de las funciones que están bajo su responsabilidad.</li></ul>

---

Jefe de levante	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar el control de calidad al momento de recepción de las pollas BB.</li><li>• Realizar el control de calidad al momento de recibir las materias primas, insumos y otros.</li><li>• Supervisar el proceso productivo del área.</li><li>• Controlar y registrar parámetros e indicadores de la etapa según procedimientos de trabajo.</li><li>• Toma de decisiones para el área.</li><li>• Evaluar y supervisar la ejecución de los distintos tipos de procesos dentro del área de levante.</li><li>• Proponer sistemas de mejoras para la calidad en las aves.</li><li>• Incentivar a los operarios a cumplir con las políticas y reglamentos establecidos para promover la eficacia de los sistemas de gestión.</li></ul>
Operario de levante	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar las actividades programadas de crianza en pollas BB.</li><li>• Cumplir con los procedimientos establecidos por la empresa y hacer uso de los formatos de registro.</li><li>• Cumplir el reglamento interno de trabajo.</li><li>• Cumplir el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.</li><li>• Cumplir con los programas de acondicionamiento, limpieza y mantenimiento de granja.</li><li>• Cumplir con los programas de vacunación</li></ul>

---

**Objetivo específico 3. Identificar el perfil de cada puesto de trabajo en términos de competencia, formación profesional y experiencia.**

**Tabla 9.**

*Entrevista al gerente general sobre el Mof de la empresa evaluada en el área de producción*

Pregunta	Respuestas
<p><b>¿Cuáles son las funciones y requerimientos específicos de los tres tipos de puestos de trabajo que hay en el área de producción?</b></p>	<p>La respuesta a esta pregunta está enfocada en primer lugar en identificar los tres puestos de trabajo los cuales son: Jefe de producción, Jefe de levante y Operarios.</p> <p>A continuación, describiremos cada uno de ellos de acuerdo a sus funciones y requerimientos específicos:</p> <p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p>Jefe de Producción</p> <p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Realizar con eficacia las operaciones de supervisión, control y planificación que se realizan dentro del periodo de estadía de las aves en etapa de producción.</p> <p><b>DEPENDENCIA</b></p> <p>Quién le reporta:</p> <p>Operario de Producción</p> <p>Jefe de Transporte</p> <p>A quién le reporta:</p> <p>Gerente General</p> <p>Supervisor de Producción Avícola</p> <p>Médico Veterinario</p> <p>Coordinador de Calidad</p> <p><b>PERFIL</b></p> <p>Experiencia:</p>

---

Se requiere 3 años de experiencia en granjas del rubro avícola.

Grado académico:

Se requiere Secundaria completa.

#### NOMBRE DEL PUESTO

Jefe de levante

#### OBJETIVO

Controlar las actividades que se realizan dentro del periodo de estadía de las aves en etapa de levante

#### DEPENDENCIA

Quien le reporta:

Operario de levante

A quien le reporta

Médico veterinario

Ingeniero zootecnista

Asistente de calidad

Coordinador de calidad

#### PERFIL

Experiencia:

3 años de experiencia en área de levante de granja avícola.

Grado académico:

Deseable estudios técnicos en administración.

#### NOMBRE DEL PUESTO

Operario de Levante

#### OBJETIVO

Ejecutar eficaz y eficientemente su labor dentro del área.

#### DEPENDENCIA

Quien le reporta:

Nadie.

A quien le reporta:

Jefe de levante

---

Ingeniero zootecnista

Asistente de calidad

**PERFIL**

Experiencia:

Se requiere 3 meses de experiencia ejecutando actividades similares.

Grado académico:

Se requiere secundaria completa para el operario de la actividad de crianza de pollas en etapa de levante

---

#### **4.2. Discusión de resultados.**

La importancia de conocer cuáles son las funciones de cada puesto de trabajo es de suma consideración para que los trabajadores puedan desempeñarse de una mejor manera, es por ello que estudiar y condicionar las gestiones organizativas a través de su diseño es primordial para que una organización sea más competitiva. A lo largo del tiempo se han ido mejorando las condiciones laborales de los trabajadores en cuanto al trato y ambiente de trabajo, sin embargo, hay organizaciones en las cuales por ser de dueños empíricos siendo estos los que manejan la empresa desconocen en algunas ocasiones de conocimientos técnicos, por eso es importante realizar este tipo de investigaciones para mejorar condiciones de empresas evaluadas.

En la discusión de esta investigación, se enfocó en analizar la importancia del Manual de Organización y Funciones (MOF) en las empresas, demostrando que la implementación del MOF puede mejorar la eficiencia operativa y la claridad en la asignación de responsabilidades. Sin embargo, se reconocieron las limitaciones del estudio, considerando las variaciones en la efectividad del MOF en diferentes contextos y las restricciones de tiempo y recursos. Se

identificaron nuevas preguntas científicas, como el impacto del MOF en la motivación y satisfacción laboral, y la adaptabilidad organizativa. En conclusión, esta investigación destacó la importancia del MOF en las empresas y abrió la puerta a futuros estudios para profundizar en su efectividad y potencial en la gestión organizativa.

De acuerdo al objetivo específico 1 en donde buscó hallar el nivel del desempeño y sus dimensiones se puede mostrar que: se puede ver evidenciado que en su perspectiva califican su desempeño en un porcentaje de predominancia del 46.0% en el nivel medio, seguido con el nivel bajo con 37%, y el nivel alto con 17%. En función de las dimensiones de la variable se observa a la dimensión desempeño de la tarea el nivel más predominante en el nivel medio con 50%, en el caso de la dimensión civismo el nivel predominante es en el nivel bajo con 46%, en la Dimensión productividad el nivel es alto en la predominancia con 46%.

Lo encontró en la investigación frente a los niveles de la variable de estudio, que es el desempeño, se puede ver evidenciado un sustento teórico en los cuales la relación la teoría administrativa de Schermerhorn, referenciada por Ashraf, et al. (2014). Según esta teoría, cuando existen buenas condiciones favorables en el entorno laboral, se promueve una actitud positiva en los empleados, lo cual repercute en un mejor desempeño por parte de estos, debido a su mayor identificación con la empresa. Procedimiento sistemático y gradual que mide, evalúa y puede modificar los atributos, el comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, indicando que tan productivo es un empleado y si éste podrá mejorar en el futuro inmediato su rendimiento.

Lo reforzado en la tabla 1 y la teoría consultada nos hace denotar que el desempeño de los trabajadores es importante para las organizaciones productivas, ya que si no se considera este aspecto no se puede llegar a los objetivos institucionales. En cuanto a la dimensión desempeño de la tarea, se tiene que los trabajadores

desconocen en algunas ocasiones que tipo de funciones realizar es por eso que no logran llegar a cumplir las tareas que se les asignan, debido a que es muy confuso el tema del MOF, para la descripción del civismo, también hay un nivel desfavorable, ya que la gestión empresarial hecha por la organización, no cumple roles de capacitación entre los subordinados haciendo caso omiso a una buena cultura organizacional que es lo que necesitan los trabajadores para realizar un mejor desempeño. En función de la productividad, se puede ver que los resultados de la empresa alcanzan un resultado predominante en el nivel alto, esto porque la necesidad de la organización requiere que los trabajadores sean productivos ya que si no fuera la situación o el caso tendrían que cambiar al personal o capacitarlos de una mejor manera.

En cuanto el objetivo específico 2, el cual es buscar la descripción de las funciones que realizan actualmente los trabajadores del área de producción donde se evidencia que en la organización no se describía adecuadamente las funciones de cada puesto del área de producción y cuales son sus requisitos, se realizó una encuesta al gerente general encargado de la organización en donde describe de una manera clara que tipo de funciones establecerán cada puesto de trabajo para que sea mas eficiente el personal, esta gestión que no se había realizado antes se puede ver evidenciado por ejemplo en la tabla de percepción del MOF según la evaluación de los trabajadores que se puede ver en anexos, califican en un porcentaje de predominancia del 50.0% en el nivel deficiente, seguido con el nivel medianamente eficiente con 25%, y el nivel eficiente con 25%.

En cuanto al objetivo específico 3, el cual es Identificar el perfil de cada puesto de trabajo en términos de competencia, formación profesional y experiencia, la presente investigación identificó que hay tres puestos de trabajo dentro del área de producción en donde se observó al jefe de producción, jefe de levante y operario (levante), se puede ver evidenciado que en la dimensión identificación de personas

a cargo el nivel es deficiente en la predominancia con 63% y la dimensión sistema de control con un nivel deficiente representado por 55%. Se identificó competencias en los tres puestos de trabajo, como la comunicación, trabajo en equipo, mejoramiento de objetivos, entre otras competencias.

Estos resultados de la presente investigación se puede ver corroborado en las investigaciones de Zuñiga, E (2022) en su tesis "Reestructuración Organizacional de la Avícola "El Carmelo" Ubicada en el Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo". Escuela Superior Politécnica De Chimborazo. Este trabajo de investigación utilizó el diseño experimental, con una población de 6 trabajadores: La compañía tiene una estructura organizativa simple, centrada en una persona, y su forma organizativa era muy informal. Esto origina la incapacidad de la empresa y a su vez, que la misma, crezca efectivamente a partir de la baja especialización de cada área de trabajo y un propósito inadecuado de las funciones para cada miembro de la organización. Al identificar los cargos, funciones y procedimientos existentes en cada área de negocio, se puede demostrar que estos, realizados por los operadores de producción de alimentos y los encargados de almacén; no corresponden a la información requerida para desempeñar sus funciones de manera efectiva. El manual de organización propuesto es instructivo para la adopción de una estructura funcional en la Granja Avícola "El Carmelo", pues contiene elementos importantes que la compañía debe adoptar para que sea más formal, como la filosofía empresarial, clasificación de puestos, división de funciones y procesos; lo que le permitirá desarrollarse sin confusión sobre cómo administrar una organización con varios empleados.

También se puede ver la misma situación organizacional y su estructura de gestión en la investigación de Rojas, P & Arias, C (2018) en su tesis "Diseño Organizacional para la Granja La Teresita". Universidad Tecnológica de Pereira. investigación es de desarrollo

experimental, con una población de 29 trabajadores. Se lograron importantes mejoras en términos de procesos, productividad y entrega de resultados a través del desarrollo de una nueva estructura organizacional de la granja. La introducción de la nueva oferta de cadena de valor asegura suficiente visibilidad, control e interacción entre las diversas actividades y procesos que tienen lugar en la granja, y los segundos siempre se diseñan y ejecutan teniendo en cuenta el cumplimiento de las necesidades y expectativas. Grupos de interés: clientes, proveedores, comunidades locales, empleados, países, entre otros. El Cuadro de Mando Integral implementado le permite hacer el seguimiento, en detalle, de los resultados de las actividades clave que impulsan el desempeño e influyen en las estrategias para lograr el desempeño y enfocarse en lo que se debe hacer para lograr el éxito.

Los resultados de la presente investigación y los antecedentes se pueden reforzar teóricamente en como las clásicas y neoclásicas, estandarizan los procesos de un diseño organizacional en el cual fundamental los procesos de administración, las estructuras para poder elaborar un buen MOF de acuerdo al estudio de diagnóstico de la empresa evaluada. Donde hay estructuras adecuadas y bien descritas se evita en algunas ocasiones de difusas funciones, haciendo que el elemento humano y los demás recursos sean aprovechados para la productividad mas esperada o adecuada por los dueños de las empresas. Para poder realizar un buen MOF, y en este caso de la empresa avícola estudiada, es necesario estandarizar algunos pasos, el primero constituido por estudios generales y aportes históricos, el segundo está constituido por estudios especializados acerca la empresa en la cual se construye y se formula una teoría basada en el diseño organizacional, y el tercero que está formado por diferentes investigaciones, actualizaciones y aplicaciones del diseño organizacional que han posibilitado la incorporación de los adelantos tecnológicos, para concebir y plantear nuevos diseños

organizacionales los cuales pueden ser aplicables a la realidad de las funciones (Osborne, 2017).

Se puede llegar a concluir que hay muchas organizaciones que no cuentan con una gestión adecuada en la realización de sus manuales de organizaciones y funciones, se presenta funciones descritas de maneras no tan claras viéndose que el trabajador no tiene establecido especialmente que realizar en su puesto de trabajo, haciendo que en algunas ocasiones el desempeño de su tarea se demora más tiempo, es por ello que la necesidad de los trabajadores para que una empresa les brinden una condición laboral clara y pertinente es lo que se busca dentro de las situaciones competitivas en el mercado, y que de esta manera se pueda mantener siendo productivos y generando mayores utilidades.

## **PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE AVÍCOLA SAN MIGUEL**

### **Premisas generales**

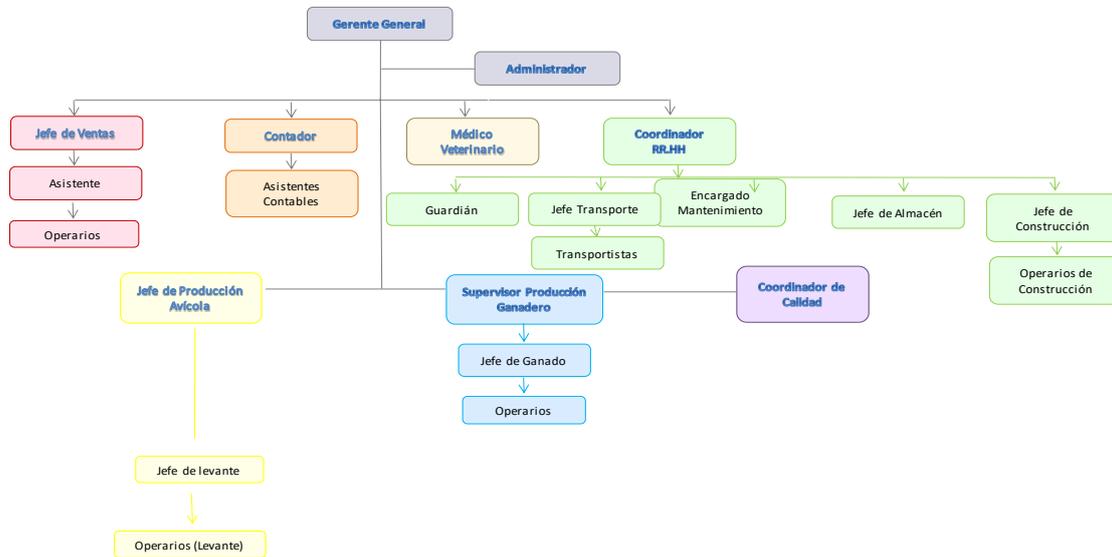
La propuesta del MOF, del área productiva de los tres puestos de trabajo, están alineados a la descripción de las funciones generales de cada uno de ellos, proponiendo a través de ello. Este Manual, fue presentado de acuerdo a la cuenta de la estructura organización (organigrama propuesto) y funciones de acuerdo al Reglamento de Organizaciones y Funciones, en el diagnóstico situacional de dicha empresa.

Lo mencionado en esta propuesta se inicia con la descripción del área de producción de la avícola a través de un organigrama viéndose los tres puestos de trabajo. Luego se describió cada uno de los puestos de trabajo a través de las siguientes premisas, área funcional, nombre del puesto, objetivo, dependencia, perfil (requisitos, competencias), ámbito de trabajo (condiciones de trabajo, uso de herramientas, uso de materiales peligrosos y el uso de equipos de protección personal).

## Propuesta específica

### Organigrama de la empresa

	FORMATO	Código: RR.HH-ORG-FO-001
	ORGANIGRAMA	Versión: 001 Vigente: Diciembre 2012 Página: 1 de 1



## Descripción de cada puesto de trabajo

### JEFE DE PRODUCCIÓN

#### ÁREA FUNCIONAL

PRODUCCION AVÍCOLA

#### NOMBRE DEL PUESTO

Jefe de Producción

#### OBJETIVO

Realizar con eficacia las operaciones de supervisión, control y planificación que se realizan dentro del periodo de estadía de las aves en etapa de producción.

#### DEPENDENCIA

##### Quién le reporta:

Operario de Producción

Jefe de Transporte

##### A quién le reporta:

Gerente General

Supervisor de Producción Avícola

Médico Veterinario

Coordinador de Calidad

#### PERFIL

##### Experiencia:

Se requiere 3 años de experiencia en granjas del rubro avícola.

##### Nivel de educación:

Se requiere Secundaria completa.

##### Propuestas de funciones:

- Coordinar los equipos de trabajo, la actividad productiva y sus niveles de eficiencia.

- Actividades relacionadas con el proceso productivo (fabricación, calidad, mantenimiento, logística) de acuerdo con las directrices generales marcadas por gerencia.
- Asegurar el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística.
- Analizar posibles mejoras en la producción y el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Realizar el control presupuestario y de KPIs de actividad de la fábrica, definiendo planes de acción.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y actividades preventivas, de acuerdo con los sistemas definidos.

### Competencias:

Competencia		Puntuación requerida (1-5)
Psicológicas	Trabajo en equipo	4
	Inteligencia emocional	3
	Iniciativa	4
	Liderazgo	4
	Habilidad analítica	3
	Trabajo bajo presión	3
	Orientación al cliente	3
	Capacidad de aprendizaje	4
	Responsabilidad	4
Técnica	Sanidad avícola	4
	Buenas prácticas de manufactura	3
	Producción avícola	5
	Alimentos balanceados para aves	3
Ge	Comunicación oral	4

	Comunicación escrita	3
	Orientación a resultados	4
	<b>TOTAL</b>	<b>58</b>

<b>LEYENDA:</b>	
No tiene la competencia	1
No tiene la competencia pero tiene potencial para desarrollarla	2
Ha iniciado el desarrollo de esta competencia	3
La competencia está desarrollada	4
Tiene competencias adicionales a las requeridas	5

## **ÁMBITO DE TRABAJO**

### **Condiciones de trabajo:**

Trabajo de pie por periodos largos, trabajo sentado por periodos cortos, disponibilidad para movilizarse en tramos largos dentro y fuera de la empresa.

### **Uso de herramientas:**

Formatos de registros.

### **Uso de materiales peligrosos (MAP):**

Desinfectantes

Larvicidas

Rodenticidas

### **Uso de equipos de protección personal:**

Mascarilla

Guantes

Botas

## **JEFE DE LEVANTE**

### **AREA FUNCIONAL:**

LEVANTE

### **NOMBRE DEL PUESTO**

Jefe de levante

### **OBJETIVO**

Controlar las actividades que se realizan dentro del periodo de estadía de las aves en etapa de levante

### **DEPENDENCIA**

#### **Quien le reporta:**

Operario de levante

#### **A quien le reporta**

Médico veterinario

Ingeniero zootecnista

Asistente de calidad

Coordinador de calidad

### **PERFIL**

#### **Experiencia:**

3 años de experiencia en área de levante de granja avícola.

#### **Nivel de educación:**

Deseable estudios técnicos en administración.

### **Funciones propuestas**

- Coordinar y supervisar las actividades de trabajadores, operaciones y mantenimiento en la producción pecuaria.
- Efectuar el seguimiento de los animales y determinar la clase y cantidad de animales y derivados de la producción animal a criar o producir, estimar indicadores productivos (conversión alimenticia, ganancia de peso etc.).

- Elaborar programas alimenticios para el consumo de los animales de acuerdo con procedimientos técnicos.
- Mantener comunicación permanente con técnicos, profesionales y expertos para la coordinación de actividades como prevención de enfermedades, vacunación, inseminación y fumigación.
- Verificar el cumplimiento de los estándares de certificación en la producción
- Desempeñar funciones afines.

### Competencias:

Competencia		Puntuación requerida (1-10)
Psicológicas	Trabajo en equipo	8
	Inteligencia emocional	7
	Iniciativa/autonomía	5
	Liderazgo	6
	Habilidad analítica	4
	Trabajo bajo Presión	9
	Orientación al cliente	4
	Capacidad de aprendizaje	6
	Productividad/responsabilidad	7
Técnica	Conocimiento en programas de sanidad para aves	3
	Conocimiento o en programas de vacunación de aves	6
	Producción avícola	9
	Conocimiento en formulación de raciones para aves	7
Gestión	Comunicación oral	6
	Comunicación escrita	6
	Orientación a resultados	7
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## **AMBITO DE TRABAJO**

### **Condiciones de trabajo:**

Trabajo de pie por periodos largos, trabajo sentado por periodos cortos, disponibilidad para movilizarse en tramos regulares dentro de la empresa, contacto directo con las aves.

### **Uso de Herramientas:**

Formatos de registro, cuadernos de control.

### **Uso de Materiales Peligrosos (MAP):**

Insecticidas, desinfectantes.

### **Uso de Equipos de protección del personal:**

Mascarilla

Botas

Uniforme Especializado para Área.

## OPERARIO

### **ÁREA FUNCIONAL:**

LEVANTE

### **NOMBRE DEL PUESTO**

Operario

### **OBJETIVO**

Ejecutar eficaz y eficientemente su labor dentro del área.

### **DEPENDENCIA**

#### **Quien le reporta:**

Nadie.

#### **A quien le reporta:**

Jefe de levante

Ingeniero zootecnista

Asistente de calidad

### **PERFIL**

#### **Experiencia:**

Se requiere 3 meses de experiencia ejecutando actividades similares.

#### **Nivel de educación:**

Se requiere secundaria completa para el operario de la actividad de crianza de pollas en etapa de levante

### **Funciones propuestas**

- Preparación de la comida de los animales.
- Carga y descarga los huevos para el transporte.
- Ayuda con programas de alimentación.
- Evaluación del estado de los animales para detectar signos de enfermedad.

- Mantenimiento de un registro preciso del número de animales de la granja y de cualquier tratamiento que se les haya aplicado.

**Competencias:**

Competencia		Puntaje requerido (1-10)
Psicológicas	Trabajo en equipo	8
	Inteligencia emocional	5
	Iniciativa/autonomía	3
	Liderazgo	3
	Orientación al cliente	7
	Capacidad de aprendizaje	7
	Productividad/responsabilidad	7
Técnicas	Conocimiento básico en crianza de aves	6
	Crianza y manejo de aves de postura	7
	Buenas prácticas de manufactura.	7
<b>TOTAL</b>		<b>60</b>

**AMBITO DE TRABAJO**

**Condiciones de trabajo:**

Trabajo de pie por periodos largos, trabajo sentado por periodos cortos, disponibilidad para movilizarse en tramos cortos dentro de la empresa, contacto directo con las aves.

**Uso de Herramientas:**

Formatos de registro de control.

**Uso de Materiales Peligrosos (MAP):**

Insecticidas, desinfectantes, Rodenticidas.

**Uso de Equipos de protección del personal**

Mascarillas

Botas

Guantes

Mameluco

## CONCLUSIONES.

- Se concluyó de manera general que la propuesta dada en la investigación presenta una descripción de funciones adecuada por los tres puestos de trabajo en los cuales se determina puntos como la comunicación entre jefe y subordinados, las competencias, las descripciones del puesto, los requisitos establecidos para el contrato del puesto.
- Se concluyó de acuerdo al objetivo el cual es hallar el nivel del desempeño y sus dimensiones, se observó que el nivel del desempeño de los trabajadores de acuerdo a su autoevaluación fue del 46.0% en el nivel medio, seguido con el nivel bajo con 37%, y el nivel alto con 17%. Se ve que la dimensión que alcanza un nivel más alto es la productividad, ya que para la avícola es importante que el trabajador se desempeñó en estos aspectos.
- Se identificó la descripción de las funciones que realizan actualmente los trabajadores del área de producción donde se evidencia que en la organización no describió adecuadamente las funciones de cada puesto del área de producción y cuáles son sus requisitos, se realizó una encuesta al gerente general encargado de la organización en donde describe de una manera clara que tipo de funciones establecerán cada puesto de trabajo para que sea más eficiente el personal, esta gestión que no se había realizado antes se puede ver evidenciado por ejemplo en la tabla de percepción del MOF según la evaluación de los trabajadores que se puede ver en anexos, califican en un porcentaje de predominancia del 50.0% en el nivel deficiente, seguido con el nivel medianamente eficiente con 25%, y el nivel eficiente con 25%.
- El objetivo es Identificar el perfil de cada puesto de trabajo en términos de competencia, formación profesional y experiencia, la presente investigación identificó que hay tres puestos de trabajo dentro del área de producción en donde se observó al jefe de producción, jefe de levante y operario (levante), se puede ver evidenciado que en la dimensión identificación de personas a cargo el nivel es deficiente en la predominancia con 63% y la dimensión sistema de control con un nivel deficiente representado por 55%. Se identificó competencias en los tres puestos de trabajo, como la

comunicación, trabajo en equipo, mejoramiento de objetivos, entre otras competencias.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a futuras investigaciones aplicar la propuesta dentro de la institución para poder comparar estos resultados de mejora con los encontrados en la presente investigación para de esa manera poder probar la eficiencia de la propuesta.
- Se recomienda al encargado del personal mejorar el desempeño de los trabajadores a través de charlas de capacitación en función de las formas que deben de cumplir para un mejor cumplimiento de las tareas, también una capacitación de información para que los trabajadores conozcan de una mejor manera la visión y misión de la empresa para alcanzar los objetivos institucionales.
- Se recomienda al encargado del personal del área de recursos humanos utilizar estrategias de difusión para comunicar las funciones que se establecen en la propuesta de identificación del puesto de trabajo y de esta manera el trabajador cumpla con lo encargado por la empresa.
- Se recomienda al jefe de recursos humanos considerar cada uno de los requisitos identificados en el perfil del puesto de trabajo, en donde se cumpla cada uno de ellos para la incorporación y capacitación del personal.
- En el objetivo de identificar el perfil de cada puesto de trabajo en términos de competencia, formación profesional y experiencia, esta investigación encontró tres puestos de trabajo en el área de producción: jefe de producción, jefe de levante y operario de levante. Se observó que la dimensión de identificación de personas a cargo y el sistema de control presentaban niveles deficientes, con 63% y 55% respectivamente. Además, se identificaron competencias como la comunicación, trabajo en equipo y mejora de objetivos en los tres puestos de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashraf, F., y Khan, M.S. (2014). Does emotional intelligence moderate the relationship between workplace bullying and job performance?. *Asian Business and Management*, 13(2), 171-190.
- Agustiena, E., y Drahen, P. (2020). How does Happiness at Work Affect Employee Performance in the Head Office of BKKBN? *Hasanuddin Economics and Business Review*, 4 (2), pp. 58-64.
- Al Hammadi, N., Bin Masrom, A., y Mohamed, S. (2019). Happiness Of Oil And Gas Industry Employees In Relations To Productivity: Abu Dhabi, UAE. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8 (5C), pp. 1107-1121.
- Arslan, Y., y Polat, S. (2017). Adaptation of Well-Being at Work Scale to Turkish. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (4), pp. 603-622.
- Arboleda, O. (2020). ¿Cómo proteger los ingresos y los empleos? Posibles respuestas al impacto del coronavirus (COVID-19) en los mercados laborales de América Latina y El Caribe. (Informe). Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Como-proteger-los-ingresos-y-los-empleos-Posibles-respuestas-al-impacto-del-coronavirus-COVID-19-en-los-mercado-laborales-de-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Arias, F. (2017, 27 mayo). La importancia de una buena gestión de los procesos de negocio. Recuperado 19 octubre, 2018, de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-buenagesti%C3%B3n-los-procesos-negocio-arias/>
- Awada, N., Sarawati, S., y Binti, F. (2019). The effect of employee happiness on performance of employees in public organization in United Arab Emirates. *Journal of Administrative and Business Studies*, 5 (5), pp. 260-26
- Actualidad Agropecuaria (2022) Cifras estandarizadas sobre el sector agropecuario. *Actualidad Avipecuaria*, 2022

- BBC News Mundo (2020). Las ingeniosas ideas adoptadas por negocios en todo el mundo para reabrir en la era del distanciamiento social. (Informe). COVID19 en el mundo. Reino Unido, CA 91405. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-5272496>
- Bizneo, (2018). ¿Cuál es el desempeño laboral y cómo medirlo?. (Informe). Soporte en recursos humanos con tecnología de vanguardia, España. <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-lab>
- Worki, S. (2019). Evaluación del desempeño laboral y su retroalimentación. (Artículo científico). Gestión y evaluación de los recursos humanos con el sistema worki 360 según autores. Lima, Perú. <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-DeDesempeno-Segun-Autores>
- Kumar, R. (2017). Employee Performance Workplace. (Artículo Científico). Indian Institute of Technology Kharagpur. La India. [https://www.researchgate.net/publication/315050079\\_Employee\\_Performance\\_at\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/315050079_Employee_Performance_at_Workplace)
- Rojas D. y Arias, L. (2018) Diseño Organizacional para la Granja La Teresita Universidad Tecnológica de Pereira.
- Valdivia, R. (2021) Plan de reorganización administrativa para el proceso comercial en la Empresa “Avícola V&C”, Chiclayo. Universidad Cesar Vallejo
- Chávez. (2019), Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral en la Empresa Gredos Perú SAC. Universidad César Vallejo
- Macedo, C. (2021) La implementación del Manual de Organización y Funciones en la empresa SEVINSA SRL y el desempeño laboral de los trabajadores, Lima 2020. Universidad Tecnológica De Perú
- Reyes, Gioconda. (2017). Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la Empresa Computed S.A.C., de la Ciudad De Trujillo, La Libertad, del Año 2017. Universidad Privada Antenor Orrego

- Mosquera, I., & Silva, L. (2017). Implementación de un Diseño Organizacional para Mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Grupo Vegadent S.A.C., Centro Civico del Distrito de Trujillo, Año 2017 – Segundo Semestre. Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Huamachuco (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo
- Finkelstein, S., & BBC Capital. (2019, 28 diciembre). Los peores directores generales de empresa de 2014. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218\\_vert\\_cap\\_peores\\_ceo\\_finde2014\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218_vert_cap_peores_ceo_finde2014_yv)
- Hernández R., Fernández S., y Baptista R. (2014). Metodología de la Investigación. (6a ed). México, D.F. Mc Graw Hill
- Guano Barrera, G. P. (2022). Diseño de un manual de procedimientos administrativos para la avícola Cecilita ubicada en la parroquia Cotaló perteneciente al cantón Pelileo.
- Hernandez, D. (2016). A roadmap for developing, Implementing and evaluating performance management systems. (Artículo científico). Performance Management. 1800 Duke Street, Alexandria, VA 22314. United States of America. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expertviews/Documents/Performance-Management.pdf>
- McLellan, D., & Moore, w. (2017). Implementing an Integrated Approach. (Informe). Harvard T.H. Chan School of Public Health. United States of America. [http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/10.12.17\\_Guidelines\\_Screen\\_post.pdf](http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/10.12.17_Guidelines_Screen_post.pdf)
- Minez, L. (2018). Caracterización del control interno del área de almacén de las empresas de servicio del Perú: Caso Inversiones Rivelino Porras E.I.R.L. Trujillo, 2018. Universidad Católica de los Angeles.
- Núñez, M. (2019). La importancia del manual de organización y funciones. (Informe). Asesoría y capacitación mipyme. Arequipa, Perú.

<https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-delmanual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>

Procel, M. (2019). Manuals of Organization of Functions as a Cornerstone of Management Administration. (Artículo Científico). Ingeniería industrial. VOL. 23 NÚM. 92. Venezuela. <https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/123>

Jiménez, M. (2014). Diseño de un manual de funciones de la empresa fundación ser como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos (Licenciatura). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias.

Schutte, N. S., & Loi, N. (2014). Connections between emotional intelligence and workplace flourishing. *Personality and Individual Differences*, 66, 134-139. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.031>

Osborne, S., & Hammound, M. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. (Artículo Científico). *International Journal of Applied Management and Technology*. Walden University, Minneapolis, MN. Volume 16, Issue 1. Pages 50-67. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=ijamt>

Ríos, M. (2018). Elaboración de un manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la panificadora Metropolitana

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Administración*. (15th ed.). Mexico: Edit. Pearson

Zuñiga Goveo, E. J. (2022). Reestructuración organizacional de la avícola "El Carmelo" ubicada en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo.

Vega Muso, D. P. (2022). Elaboración de un manual de buenas prácticas de manufactura (BPM) para la planta de balanceados de la avícola granja integral G14 (FAVECA SA).

## ANEXOS

### 1. Instrumento de recolección de datos:

#### Guía de entrevista

#### Variable MOF

Preguntas	Respuestas
¿Qué aportes se pueden dar para mejorar la estructura organizacional a través del Mof en la realidad existente?	
¿Qué tipos de sistemas de comunicación pueden aportar a la difusión del Mof en la realidad existente?	
¿Cuáles son las funciones y requerimientos específicos de los tres tipos de puestos de trabajo que hay en el área de producción? Efectuar un diagnóstico sobre el desempeño de los trabajadores del área de producción, en sus dimensiones: tarea, civismo y productividad de la avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.	
¿Qué tipo de sistema de control se usaría para estar en constante evaluación para que de esa manera sea mas eficiente?	.

#### Variable Desempeño laboral

Preguntas	Respuestas
¿Cómo es la situación de los trabajadores en el área productiva en función de su desempeño de la tarea?	
¿Cómo se muestra el civismo dentro del desempeño de los trabajadores, interiorizan la cultura organizacional de la organización en sus acciones, el trabajo que realizan aportan al camino hacia los objetivos institucionales?	.

¿Qué tan productivo son los trabajadores de dicha área, cumplen con las funciones eficientemente o falta mejorar en algunas situaciones?

**Cuestionario MOF**

Items	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿El nuevo MOF puede ser útil y describe adecuadamente cada puesto de trabajo en la organización?					
2. ¿El MOF mejora su funcionalidad para eliminar cargas en el trabajo?					
3. ¿El MOF describe adecuadamente las funciones dentro del área productiva?					
4. ¿El MOF tiene un lenguaje claro y sencillo de fácil entendimiento?					

5. ¿El MOF puede ser aplicado por cualquier encargado de recursos humanos?					
6. ¿El MOF, facilita la comunicación y difusión de este?					
7. ¿El MOF describe los requerimientos de cada puesto de trabajo?					
8. ¿El contenido del MOF clasifica las funciones de manera adecuada?					
9. ¿La empresa recibe visitas de asesores externos que evalúan al MOF?					
10. ¿El MOF debe ser evaluado bajo que puntos específicos para poder mejorarlo?					
11. ¿El MOF, se encuentra completo o					

<p>incompleto, en el caso de estar incompleto que cosas debe de agregarse?</p>					
<p>12. ¿El MOF debe tener un pre manual para su estructuración, cuál sería su referencia?</p>					
<p>13. ¿El MOF debe ser contrastado con anteriores documentaciones, cree que pueden ser suficientes estas comparaciones o hay algo que mejorar?</p>					
<p>14. ¿El MOF debe considerar correcciones de idioma y lenguaje mas coloquial para poder ser entendido por cada uno de los trabajadores de la empresa?</p>					

## Cuestionario Desempeño.

ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				
	Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1. Conoce cada una de sus funciones por desarrollar, dentro de su puesto de trabajo de acuerdo a la coyuntura.					
2. Posee el conocimiento de las normas y especificaciones del trabajo.					
3. Posee capacidad de análisis frente a una problemática existente.					
4. Analiza las situaciones existentes para proponer mejoras en el trabajo.					
5. Su trabajo muestra compromiso con la misión y visión de la empresa.					
6. Colabora y coopera con sus compañeros para lograr los objetivos de la organización.					
7. Brinda y comparte confianza a sus compañeros					
8. Aporta con el crecimiento a través de su cumplimiento de funciones adecuadas					

9. Genero un buen desempeño a través de la resolución de problemas presentados en el cumplimiento de mis funciones.					
10. Aporto soluciones cuando se genera un cuello de botella en algún tipo de servicio brindado dentro de la organización.					
11. Mi comportamiento es de forma responsable para así favorecer a la organización.					
12. Muestro un buen comportamiento predisponiéndome al ser productivo cuando me necesita.					
13. Soy productivo mostrando un comportamiento de liderazgo a la hora brindar una atención al cumplimiento de mis funciones.					
14. Alcanzo las metas establecidas de mi área de trabajo.					
15. Muestro un excedente del cumplimiento de metas dentro de la organización, siendo de esta manera un elemento productivo.					

### **DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES**

Dimensiones	Ítems
Desempeño de la tarea	1, 2, 3, 4,
Civismo	5, 6, 7, 8,
Productividad	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

## PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Desempeño				
Variable	Total de ítems	Puntaje	Escala	Valoración
Desempeño	15	75	57 - 75	Alta
			36 - 56	Media
			15 - 35	Baja
Dimensiones del desempeño				
Dimensión	Total de ítems	Puntaje	Escala	Valoración
Desempeño de la tarea	4	20	16 - 20	Alta
			10 - 15	Media
			4 - 9	Baja
Civismo	4	20	16 - 20	Alta
			10 - 15	Media
			4 - 9	Baja
Productividad	7	35	27 - 35	Alta
			17 - 26	Media
			7 - 16	Baja

## 2. Confiabilidad del instrumento.

Confiabilidad del cuestionario para evaluar el Mof y la gestión de la empresa.

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	SUMA						
E1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	15						
E2	1	2	1	4	2	2	2	4	3	2	4	2	2	3	34						
E3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	29						
E4	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	18						
E5	3	3	4	3	3	5	4	1	5	3	2	3	4	3	46						
E6	2	4	2	2	4	2	2	1	2	4	1	4	5	2	37						
E7	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	29						
E8	4	3	5	4	3	2	4	5	2	3	1	3	1	2	42						
E9	3	3	4	3	3	5	4	5	5	3	2	3	4	3	50						
E10	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	22						
E11	3	2	3	5	2	4	3	3	1	2	5	2	3	3	41						
E12	2	2	2	1	2	2	4	4	3	2	3	3	2	3	35						
E13	3	3	1	1	3	3	2	1	1	3	2	1	2	4	30						
E14	4	3	5	4	3	2	4	5	2	3	1	3	1	2	42						
E15	2	4	1	3	4	1	3	3	1	4	3	2	2	1	34						
Varianza	1,067	0,971	2,114	1,695	0,838	1,552	1,067	2,981	1,743	0,971	1,495	1,124	1,495	0,667	100,83						
<b>(Varianza de la Población)</b>															19,781						
K: El número de ítems															14	14	1	-	0,1962	0,8656	86,56%
$\Sigma S_i^2$ : Sumatoria de las Varianzas de los Ítems															19,781	13					
$S_T^2$ : La Varianza de la suma de los Ítems															100,83						
la confiabilidad es Aceptada																					

## Confiabilidad de instrumento cuestionario desempeño laboral

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	SUMA					
E1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	16					
E2	1	2	1	4	2	2	2	4	3	2	4	2	2	3	1	35					
E3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	3	32					
E4	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	19					
E5	3	3	4	3	3	5	4	1	5	3	2	3	4	3	3	49					
E6	2	4	2	2	4	2	2	1	2	4	1	4	5	2	5	42					
E7	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	3	32					
E8	4	3	5	4	3	2	4	5	2	3	1	3	1	2	4	46					
E9	3	3	4	3	3	5	4	5	5	3	2	3	4	3	3	53					
E10	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	23					
E11	3	2	3	5	2	4	3	3	1	2	5	2	3	3	5	46					
E12	2	2	2	1	2	2	4	4	3	2	3	3	2	3	2	37					
E13	3	3	1	1	3	3	2	1	1	3	2	1	2	4	3	33					
E14	4	3	5	4	3	2	4	5	2	3	1	3	1	2	4	46					
E15	2	4	1	3	4	1	3	3	1	4	3	2	2	1	5	39					
Varianza	1,067	0,971	2,114	1,695	0,838	1,552	1,067	2,981	1,743	0,971	1,495	1,124	1,495	0,667	2,210	121,41					
<b>(Varianza de la Población)</b>															21,990						
K: El número de ítems															15	15	1	-	0,1811	0,8774	87,74%
$\Sigma S_i^2$ : Sumatoria de las Varianzas de los Ítems															21,990	14					
$S_T^2$ : La Varianza de la suma de los Ítems															121,41						
la confiabilidad es Aceptada																					

### 3. Validaciones de instrumento.

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**Título:** "Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

**Problema:** ¿Cuál es la propuesta del Manual de Organización y Funciones para la mejora del desempeño laboral de producción en avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023?

**Objeto General:** Proponer el Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en la avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.

**Hipótesis:** Nula

Nombre del Experto: MENDOZA OTINIANO ROYER

Cargo: Docente

Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO Fecha de Revisión: 09/06/2023

Grado Académico del Experto: Magister

Número de Colegiatura: 02464

Firma:



ID: 000003657

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE DEFINICION CONCEPTUAL**  
*Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela*

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Tiene coherencia con los ítems		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO
Manual de organización y funciones	Análisis de la estructura organizacional	¿El nuevo MOF puede ser útil y describe adecuadamente cada puesto de trabajo en la organización?	X		X		X	
		¿El MOF mejora su funcionalidad para eliminar cargas en el trabajo?	X		X		X	
		¿El MOF describe adecuadamente las funciones dentro del área productiva?	X		X		X	
	Sistema de comunicación	¿El MOF tiene un lenguaje claro y sencillo de fácil entendimiento?	X		X		X	
		¿El MOF puede ser aplicado por cualquier encargado de recursos humanos?	X		X		X	
		¿El MOF, facilita la comunicación y difusión de este?	X		X		X	
	Identificación de las persona que	¿El MOF describe los requerimientos de cada puesto de trabajo?	X		X		X	
		¿El contenido del MOF clasifica las funciones de manera adecuada?	X		X		X	
	Sistema de Control	¿La empresa recibe visitas de asesores externos que evalúan al MOF?	X		X		X	
		¿El MOF debe ser evaluado bajo que puntos específicos para poder mejorarlo?	X		X		X	
		¿El MOF, se encuentra completo o incompleto, en el caso de estar incompleto que cosas debe de agregarse?	X		X		X	
		¿El MOF debe tener un pre manual para su estructuración, cual sería su referencia?	X		X		X	
		¿El MOF debe ser contrastado con anteriores documentaciones, cree que pueden ser suficientes estas comparaciones o hay algo que mejorar?	X		X		X	
		¿El MOF debe considerar correcciones de idioma y lenguaje mas coloquial para poder ser entendido por cada uno de los trabajadores de la empresa?	X		X		X	
Sub total								
Total					0			

OBSERVACIONES: .....

.....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	ROYER MENDOZA OTIVIANO	DNI N°	41051388
Institución laboral	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO ORREGO	teléfono /celular	
Título profesional en:			
Grado académico en:	M AGISTER		

FECHA DE REVISIÓN:

FIRMA DEL VALIDADOR

  
ID: 00003657

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL**  
*Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela*

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Desempeño laboral	Desempeño de la Tarea	Conoce cada una de sus funciones por desarrollar, dentro de su puesto de trabajo de acuerdo a la coyuntura.	X		X		X		X	
		Posee el conocimiento de las normas y especificaciones del trabajo.	X		X		X		X	
		Posee capacidad de análisis frente a una problemática existente.	X		X		X		X	
	Civismo	Analiza las situaciones existentes para proponer mejoras en el trabajo.	X		X		X		X	
		Su trabajo muestra compromiso con la misión y visión de la empresa.	X		X		X		X	
		Colabora y coopera con sus compañeros para lograr los objetivos de la organización.	X		X		X		X	
	Productividad	Brinda y comparte confianza a sus compañeros	X		X		X		X	
		Aporta con el crecimiento a través de su cumplimiento de funciones adecuadas	X		X		X		X	
		Genero un buen desempeño a través de la resolución de problemas presentados en el cumplimiento de mis funciones.	X		X		X		X	
		Aporto soluciones cuando se genera un cuello de botella en algún tipo de servicio brindado dentro de la organización.	X		X		X		X	
		Mi comportamiento es de forma responsable para así favorecer a la organización.	X		X		X		X	
		Muestro un buen comportamiento predisponiéndome al ser productivo cuando me necesita.	X		X		X		X	
		Soy productivo mostrando un comportamiento de liderazgo a la hora brindar una atención al cumplimiento de mis funciones.	X		X		X		X	
	Alcanzo las metas establecidas de mi área de trabajo.	X		X		X		X		
	<b>Sub total</b>		X		X		X		X	
	<b>Total</b>									
0										

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	X
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	ROYER MEMDOZA OTINIANO	DNI N°	41051388
Institución laboral	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO ORREGO	teléfono /celular	
Título profesional en:			
Grado académico en:	M AGISTER		

**FECHA DE REVISIÓN:**

FIRMA DEL VALIDADOR

  
ID: 000003657

**MATRIZ DE DE EVALUACION DE GUIA DE ENTREVISTA**  
*Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela*

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Tiene coherencia con los ítems		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO
Manual de organización y funciones	<b>Análisis de la estructura organizacional</b>	¿Qué aportes se pueden dar para mejorar la estructura organizacional a través del Mof en la realidad existente?	X		X		X	
	<b>Sistema de comunicación</b>	¿Qué tipos de sistemas de comunicación pueden aportar a la discusión del Mof en la realidad existente?	X		X		X	
	<b>Identificación de las persona que tienen a cargo</b>	¿Cuáles son las funciones y requerimientos específicos de los tres tipos de puestos de trabajo que hay en el área de producción?	X		X		X	
	<b>Sistema de Control</b>	¿Qué tipo de sistema de control se usaría para estar en constante evaluación para que de esa manera sea mas eficiente?	X		X		X	
<b>Sub total</b>								
<b>Total</b>								0

OBSERVACIONES: .....

.....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	X
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos	ROYER MENDOZA OTINIANO	DNI N°	41051388
Institución laboral	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	teléfono /celular	
Título profesional en:			
Grado académico en:	M AGISTER		

FECHA DE REVISIÓN:

FIRMA DEL VALIDADOR



ID: 00003657

**MATRIZ DE DE EVALUACION DE GUIA DE ENTREVISTA**  
*Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela*

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los		Tiene coherencia con las dimensio		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Desempeño laboral	Desempeño de la Tarea	¿Cómo es la situación de los trabajadores en el area productiva en funcion de su desempeño de la tarea?	X		X		X		X	
	Civismo	¿Cómo se muestra el civismo dentro del desempeño de los trabajadores, interiorizan la cultura organizacional de la organización en sus acciones, el trabajo que realizan aportan al camino hacia los objetivos institucionales?	X		X		X		X	
	Productividad	¿Qué tan productivo son los trabajadores de dicha area, cumplen con las funciones eficientemente o falta mejorar en algunas situaciones?	X		X		X		X	
		<b>Sub total</b>								
<b>Total</b>							0			

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	X
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	ROYER MENDOZA OTINIANO	DNI N°	41051388
Institución laboral	UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO	teléfono /celular	
Título profesional en:			
Grado académico en:	M AGISTER		

**FECHA DE REVISIÓN:**

FIRMA DEL VALIDADOR

  
ID: 000003657

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**Título:** “Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023.”

**Problema:** ¿Cuál es la propuesta del Manual de Organización y Funciones para la mejora del desempeño laboral de producción en avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023?

**Objeto General:** Proponer el Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en la avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.

**Hipótesis:** Nula

Nombre del Experto: RIDBERG ADEN GARRO IPARRAGUIRRE

Cargo: Docente

Institución donde labora: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO Fecha de Revisión: 09/06/2023

Grado Académico del Experto: Doctor

Firma: 

Número de Colegiatura:

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE DEFINICION CONCEPTUAL**  
*Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela*

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Tiene coherencia con los ítems		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Manual de organización y funciones	Análisis de la estructura organizacional	¿El nuevo MOF puede ser útil y describe adecuadamente cada puesto de trabajo en la organización?	X		X		X		
		¿El MOF mejora su funcionalidad para eliminar cargas en el trabajo?	X		X		X		
		¿El MOF describe adecuadamente las funciones dentro del área productiva?	X		X		X		
	Sistema de comunicación	¿El MOF tiene un lenguaje claro y sencillo de fácil entendimiento?	X		X		X		
		¿El MOF puede ser aplicado por cualquier encargado de recursos humanos?	X		X		X		
		¿El MOF, facilita la comunicación y difusión de este?	X		X		X		
	Identificación de las persona que tienen a cargo	¿El MOF describe los requerimientos de cada puesto de trabajo?	X		X		X		
		¿El contenido del MOF clasifica las funciones de manera adecuada?	X		X		X		
	Sistema de Control	¿La empresa recibe visitas de asesores externos que evalúan al MOF?	X		X		X		
		¿El MOF debe ser evaluado bajo que puntos específicos para poder mejorarlo?	X		X		X		
		¿El MOF, se encuentra completo o incompleto, en el caso de estar incompleto que cosas debe de agregarse?	X		X		X		
		¿El MOF debe tener un pre manual para su estructuración, cual sería su referencia?	X		X		X		
		¿El MOF debe ser contrastado con anteriores documentaciones, cree que pueden ser suficientes estas comparaciones o hay algo que mejorar?	X		X		X		
			¿El MOF debe considerar correcciones de idioma y lenguaje mas coloquial para poder ser entendido por cada uno de los trabajadores de la empresa?	X		X		X	
			<b>Sub total</b>						
		<b>Total</b>			0				

OBSERVACIONES: .....

.....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
--------------	------------	------------	---------	--------

Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	x
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<i>Ridberg Aden Garro Iparraguire</i>	DNI N°	<i>42002251</i>
Institución laboral	<i>Universidad Cesar Vallejo</i>	teléfono /celular	<i>986780652</i>
Título profesional en:	<b>Administración</b>		
Grado académico en:	<b>Doctor en Administración</b>		

FECHA DE REVI 09/06/2023

  
FIRMA DEL VALIDADOR

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL**  
**Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela**

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Desempeño laboral	Desempeño de la Tarea	Conoce cada una de sus funciones por desarrollar, dentro de su puesto de trabajo de acuerdo a la coyuntura.	X		X		X		X	
		Posee el conocimiento de las normas y especificaciones del trabajo.	X		X		X		X	
		Posee capacidad de análisis frente a una problemática existente.	X		X		X		X	
		Analiza las situaciones existentes para proponer mejoras en el trabajo.	X		X		X		X	
	Civismo	Su trabajo muestra compromiso con la misión y visión de la empresa.	X		X		X		X	
		Colabora y coopera con sus compañeros para lograr los objetivos de la organización.	X		X		X		X	
		Brinda y comparte confianza a sus compañeros	X		X		X		X	
	Productividad	Aporta con el crecimiento a través de su cumplimiento de funciones adecuadas	X		X		X		X	
		Genero un buen desempeño a través de la resolución de problemas presentados en el cumplimiento de mis funciones.	X		X		X		X	
		Aporto soluciones cuando se genera un cuello de botella en algún tipo de servicio brindado dentro de la organización.	X		X		X		X	
		Mi comportamiento es de forma responsable para así favorecer a la organización.	X		X		X		X	
		Muestro un buen comportamiento predisponiéndome al ser productivo cuando me necesita.	X		X		X		X	
		Soy productivo mostrando un comportamiento de liderazgo a la hora brindar una atención al cumplimiento de mis funciones.	X		X		X		X	
		Alcanzo las metas establecidas de mi área de trabajo.	X		X		X		X	
	Muestro un excedente del cumplimiento de metas dentro de la organización, siendo de esta manera un elemento productivo.	X		X		X		X		
<b>Sub total</b>										
<b>Total</b>							<b>0</b>			

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación		Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	Porcentaje	Procede su aplicación.	x
Validación Media	35 – 51	76 – 100 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	51 – 75 %	No procede su aplicación.	
		25 – 50 %		

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<i>Ridberg Aden Garro Iparraguire</i>	DNI N°	<i>42002251</i>
Institución laboral	<i>Universidad Cesar Vallejo</i>	Teléfono	<i>986780652</i>
Título profesional en:	<i>Administración</i>		
Grado académico en:	<i>Doctor en Administracion</i>		

FECHA DE REVISIÓN: 09/06/2023

  
FIRMA DEL VALIDADOR

**MATRIZ DE DE EVALUACION DE GUIA DE ENTREVISTA**  
**Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela**

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Tiene coherencia con los ítems		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO
Manual de organización y funciones	<b>Análisis de la estructura organizacional</b>	¿Qué aportes se pueden dar para mejorar la estructura organizacional a través del Mof en la realidad existente?	X		X		X	
			X		X		X	
			X		X		X	
	<b>Sistema de comunicación</b>	¿Qué tipos de sistemas de comunicación pueden aportar a la discusión del Mof en la realidad existente?	X		X		X	
			X		X		X	
			X		X		X	
	<b>Identificación de las persona que tienen a cargo</b>	¿Cuáles son las funciones y requerimientos específicos de los tres tipos de puestos de trabajo que hay en el área de producción?	X		X		X	
			X		X		X	
			X		X		X	
	<b>Sistema de Control</b>	¿Qué tipo de sistema de control se usaría para estar en constante evaluación para que de esa manera sea más eficiente?	X		X		X	
			X		X		X	
			X		X		X	
			X		X		X	
			X		X		X	
	<b>Sub total</b>							
<b>Total</b>								0

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación		Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	<b>Porcentaje</b>	Procede su aplicación.	<b>x</b>
Validación Media	35 – 51	76 – 100 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	51 – 75 %	No procede su aplicación.	
		25 – 50 %		

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<b>Ridberg Aden Garro Iparraguire</b>	DNI N°	<b>42002251</b>
Institución laboral	<b>Universidad Cesar Vallejo</b>	Teléfono	<b>986780652</b>
Título profesional en:	<b>Administración</b>		
Grado académico en:	<b>Doctor en Administracion</b>		

FECHA DE REVISIÓN: 09/06/2023

  
FIRMA DEL VALIDADOR

**MATRIZ DE DE EVALUACION DE GUIA DE ENTREVISTA**  
**Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela**

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los		Tiene coherencia con las dimensio		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Desempeño laboral	Desempeño de la Tarea	¿Cómo es la situación de los trabajadores en el área productiva en función de su desempeño de la tarea?	X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
	Civismo	¿Cómo se muestra el civismo dentro del desempeño de los trabajadores, interiorizan la cultura organizacional de la organización en sus acciones, el trabajo que realizan aportan al camino hacia los objetivos institucionales?	X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
	Productividad	¿Qué tan productivo son los trabajadores de dicha área, cumplen con las funciones eficientemente o falta mejorar en algunas situaciones?	X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
			X		X		X		X	
Sub total										
Total			0							

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68		Procede su aplicación.	<b>x</b>
Validación Media	35 – 51	76 – 100 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	51 – 75 %	No procede su aplicación.	
		25 – 50 %		

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<b>Ridberg Aden Garro Iparraguire</b>	DNI N°	<b>42002251</b>
Institución laboral	<b>Universidad Cesar Vallejo</b>	Teléfono	<b>986780652</b>
Título profesional en:	<b>Administración</b>		
Grado académico en:	<b>Doctor en Administracion</b>		

FECHA DE REVISIÓN: 09/06/2023

  
FIRMA DEL VALIDADOR

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**Título:** “Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023.”

**Problema:** ¿Cuál es la propuesta del Manual de Organización y Funciones para la mejora del desempeño laboral de producción en avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023?

**Objeto General:** Proponer el Manual de Organización y Funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en la avícola Agropecuaria San Miguel S.R.L Trujillo 2023.

**Hipótesis:** Nula

Nombre del Experto: VILCA TANTAPOMA MANUEL EDUARDO      Cargo: Docente

Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO      Fecha de Revisión: 08/06/2023

Grado Académico del Experto: Doctor en Administración.

Firma:



Número de Colegiatura: 2963

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE DEFINICION CONCEPTUAL

*Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela*

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Tiene coherencia con los ítems		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Manual de organización y funciones	Análisis de la estructura organizacional	¿El nuevo MOF puede ser útil y describe adecuadamente cada puesto de trabajo en la organización?	X		X		X		
		¿El MOF mejora su funcionalidad para eliminar cargas en el trabajo?	X		X		X		
		¿El MOF describe adecuadamente las funciones dentro del área productiva?	X		X		X		
	Sistema de comunicación	¿El MOF tiene un lenguaje claro y sencillo de fácil entendimiento?	X		X		X		
		¿El MOF puede ser aplicado por cualquier encargado de recursos humanos?	X		X		X		
		¿El MOF, facilita la comunicación y difusión de este?	X		X		X		
	Identificación de las persona que tienen a cargo	¿El MOF describe los requerimientos de cada puesto de trabajo?	X		X		X		
		¿El contenido del MOF clasifica las funciones de manera adecuada?	X		X		X		
	Sistema de Control	¿La empresa recibe visitas de asesores externos que evalúan al MOF?	X		X		X		
		¿El MOF debe ser evaluado bajo que puntos específicos para poder mejorarlo?	X		X		X		
		¿El MOF, se encuentra completo o incompleto, en el caso de estar incompleto que cosas debe de agregarse?	X		X		X		
		¿El MOF debe tener un pre manual para su estructuración, cual sería su referencia?	X		X		X		
		¿El MOF debe ser contrastado con anteriores documentaciones, cree que pueden ser suficientes estas comparaciones o hay algo que mejorar?	X		X		X		
			¿El MOF debe considerar correcciones de idioma y lenguaje mas coloquial para poder ser entendido por cada uno de los trabajadores de la empresa?	X		X		X	
	<b>Sub total</b>								
<b>Total</b>								0	

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	<b>x</b>
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<i>VILCA TANTAPOMA MANUEL EDUARDO</i>	DNI N°	<i>17936558</i>
Institución laboral	<i>UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO</i>	teléfono /celul	<i>949495783</i>
Título profesional en:	<i>Administración</i>		
Grado académico en:	<i>Doctor en Administración</i>		

FECHA DE REVISIÓN: 09/06/2023



FIRMA DEL VALIDADOR

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL**  
*Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela*

**Título de tesis:**

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

**Instrucciones:** Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Desempeño laboral	Desempeño de la Tarea	Conoce cada una de sus funciones por desarrollar, dentro de su puesto de trabajo de acuerdo a la coyuntura.	X		X		X		X	
		Posee el conocimiento de las normas y especificaciones del trabajo.	X		X		X		X	
		Posee capacidad de análisis frente a una problemática existente.	X		X		X		X	
		Analiza las situaciones existentes para proponer mejoras en el trabajo.	X		X		X		X	
	Civismo	Su trabajo muestra compromiso con la misión y visión de la empresa.	X		X		X		X	
		Colabora y coopera con sus compañeros para lograr los objetivos de la organización.	X		X		X		X	
		Brinda y comparte confianza a sus compañeros	X		X		X		X	
	Productividad	Aporta con el crecimiento a través de su cumplimiento de funciones adecuadas	X		X		X		X	
		Genero un buen desempeño a través de la resolución de problemas presentados en el cumplimiento de mis funciones.	X		X		X		X	
		Aporto soluciones cuando se genera un cuello de botella en algún tipo de servicio brindado dentro de la organización.	X		X		X		X	
		Mi comportamiento es de forma responsable para así favorecer a la organización.	X		X		X		X	
		Muestro un buen comportamiento predisponiéndome al ser productivo cuando me necesita.	X		X		X		X	
		Soy productivo mostrando un comportamiento de liderazgo a la hora brindar una atención al cumplimiento de mis funciones.	X		X		X		X	
		Alcanzo las metas establecidas de mi área de trabajo.	X		X		X		X	
Muestro un excedente del cumplimiento de metas dentro de la organización, siendo de esta manera un elemento productivo.	X		X		X		X			
<b>Sub total</b>										
<b>Total</b>							0			

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	x
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<i>VILCA TANTAPOMA MANUEL EDUARDO</i>	DNI N°	<i>17936558</i>
Institución laboral	<i>UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO</i>	teléfono /celul	<i>949495783</i>
Título profesional en:	<i>Administración</i>		
Grado académico en:	<i>Doctor en Administración</i>		

FECHA DE REVISIÓN: 09/06/2023



FIRMA DEL VALIDADOR

**MATRIZ DE DE EVALUACION DE GUIA DE ENTREVISTA**  
*Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela*

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Tiene coherencia con los ítems		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Manual de organización y funciones	<b>Análisis de la estructura organizacional</b>	¿Qué aportes se pueden dar para mejorar la estructura organizacional a través del Mof en la realidad existente?	X		X		X		
			X		X		X		
			X		X		X		
	<b>Sistema de comunicación</b>	¿Qué tipos de sistemas de comunicación pueden aportar a la discusión del Mof en la realidad existente?	X		X		X		
			X		X		X		
			X		X		X		
	<b>Identificación de las persona que tienen a cargo</b>	¿Cuáles son las funciones y requerimientos específicos de los tres tipos de puestos de trabajo que hay en el área de producción?	X		X		X		
			X		X		X		
	<b>Sistema de Control</b>	¿Qué tipo de sistema de control se usaría para estar en constante evaluación para que de esa manera sea mas eficiente?	X		X		X		
			X		X		X		
			X		X		X		
			X		X		X		
			X		X		X		
	<b>Sub total</b>								
	<b>Total</b>								0

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	<b>x</b>
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<i>VILCA TANTAPOMA MANUEL EDUARDO</i>	DNI N°	<i>17936558</i>
Institución laboral	<i>UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO</i>	teléfono /celul	<i>949495783</i>
Título profesional en:	<i>Administración</i>		
Grado académico en:	<i>Doctor en Administración</i>		

FECHA DE REVISIÓN: 09/06/2023

  
FIRMA DEL VALIDADOR

**MATRIZ DE DE EVALUACION DE GUIA DE ENTREVISTA**  
**Elaborado por Burgos Terrones Claudia Alejandra Y Kong García Gabriela**

Título de tesis:

"Manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral de producción en AVICOLA AGROPECUARIA SAN MIGUEL S.R.L Trujillo, 2023."

Instrucciones: Estimado validador, coloque un ASPA (X) en las opciones SI o NO, de acuerdo a su criterio en las siguientes rúbricas de la matriz:

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	Redacción clara y precisa		Tiene coherencia con los		Tiene coherencia con las dimensiones		Tiene coherencia con las variables	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Desempeño laboral	Desempeño de la Tarea	¿Cómo es la situación de los trabajadores en el área productiva en función de su desempeño de la tarea?	x		x		x		x	
			x		x		x		x	
			x		x		x		x	
			x		x		x		x	
	Civismo	¿Cómo se muestra el civismo dentro del desempeño de los trabajadores, interiorizan la cultura organizacional de la organización en sus acciones, el trabajo que realizan aportan al camino hacia los objetivos institucionales?	x		x		x		x	
			x		x		x		x	
			x		x		x		x	
			x		x		x		x	
	Productividad	¿Qué tan productivo son los trabajadores de dicha área, cumplen con las funciones eficientemente o falta mejorar en algunas situaciones?	x		x		x		x	
			x		x		x		x	
			x		x		x		x	
			x		x		x		x	
			x		x		x		x	
Sub total										
Total		0								

OBSERVACIONES: .....

.....

**OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Calificación	Baremación	Porcentaje	Rúbrica	Marcar
Validación Alta	52 – 68	76 – 100 %	Procede su aplicación.	<b>x</b>
Validación Media	35 – 51	51 – 75 %	Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.	
Validación Baja	17 – 34	25 – 50 %	No procede su aplicación.	

**DATOS DEL EXPERTO:**

Nombres y Apellidos	<i>VILCA TANTAPOMA MANUEL EDUARDO</i>	DNI N°	<i>17936558</i>
Institución laboral	<i>UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO</i>	teléfono /celul:	<i>949495783</i>
Título profesional en:	<i>Administración</i>		
Grado académico en:	<i>Doctor en Administración</i>		

FECHA DE REVISIÓN: 09/06/2023



FIRMA DEL VALIDADOR

#### 4. Base de datos.

##### Base de datos del cuestionario Mof

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14
E1	2	3	3	3	1	2	3	5	3	3	2	2	2	2
E2	2	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	2
E3	3	3	3	3	2	1	5	3	3	2	2	2	2	2
E4	3	3	2	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2
E5	2	3	2	3	2	1	3	5	2	2	2	1	2	1
E6	1	2	2	1	1	1	3	4	1	3	3	2	3	2
E7	2	1	2	1	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1
E8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4
E9	2	1	1	1	3	4	1	3	3	3	4	1	4	1
E10	3	2	2	3	3	3	5	3	2	1	3	5	3	5
E11	2	2	1	2	2	3	3	2	1	1	3	3	3	3
E12	2	3	2	3	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1
E13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	2	3
E14	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2
E15	1	2	1	1	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1
E16	2	2	2	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4
E17	2	1	2	2	2	3	3	5	3	3	2	1	2	1
E18	2	2	2	3	2	1	2	4	3	3	3	3	3	3
E19	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3	2
E20	2	2	3	3	3	4	3	5	3	3	2	2	2	2
E21	3	2	3	3	3	4	1	5	3	3	2	2	2	2
E22	3	2	3	3	2	1	3	5	3	3	2	1	2	1
E23	3	2	3	3	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4
E24	2	1	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2
E25	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4
E26	2	1	2	2	1	3	1	4	3	3	3	4	3	4
E27	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5	5	5
E28	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	1	2
E29	3	2	3	3	3	3	1	5	3	4	5	4	5	4
E30	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	3
E31	2	3	2	2	3	3	3	5	3	4	4	5	4	5
E32	3	2	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3
E33	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
E34	1	1	1	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2
E35	2	2	2	2	2	3	4	2	5	3	4	4	4	4
E36	2	2	2	2	2	2	3	4	2	5	3	4	3	4
E37	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3
E38	3	3	3	3	1	2	1	4	1	3	3	3	3	3
E39	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	1	2	1
E40	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4

## Base de datos del cuestionario Desempeño

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15
E1	2	3	3	3	5	2	5	5	3	3	2	2	3	2	3
E2	2	3	2	3	3	3	3	5	3	3	3	2	3	2	3
E3	3	3	3	3	2	5	5	3	3	2	2	2	4	2	4
E4	3	3	2	3	3	3	5	5	2	3	2	2	3	2	3
E5	2	3	2	3	2	1	3	5	2	2	2	1	2	1	2
E6	1	2	2	5	5	5	3	4	1	3	3	2	2	2	2
E7	2	1	2	5	3	3	3	1	2	2	1	5	3	5	3
E8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5
E9	2	1	1	1	3	4	1	3	3	3	4	5	4	5	4
E10	3	2	2	3	3	3	5	3	2	5	3	5	2	5	2
E11	2	2	1	2	2	3	3	2	5	5	3	3	5	3	5
E12	2	3	2	3	1	1	3	1	5	2	2	5	3	5	3
E13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	3	2	3	2
E14	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	5	2	3	2	3
E15	1	2	1	1	1	3	3	2	1	2	5	5	2	5	2
E16	2	2	2	3	3	4	3	5	3	4	4	4	5	4	5
E17	2	1	2	2	2	3	3	5	3	3	2	5	3	5	3
E18	2	2	2	3	2	1	2	4	3	3	3	5	3	5	3
E19	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	5	2	5
E20	2	2	3	3	3	4	3	5	3	3	2	2	2	2	2
E21	3	2	3	3	3	4	1	5	3	3	2	2	5	2	5
E22	3	2	3	3	2	5	3	5	3	3	2	1	2	1	2
E23	3	2	3	3	2	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5
E24	2	1	2	2	3	3	3	5	5	2	2	2	3	2	3
E25	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5
E26	2	1	2	2	1	3	1	4	3	3	3	4	5	4	5
E27	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4
E28	1	2	1	1	1	3	2	1	5	2	5	2	2	2	2
E29	3	2	3	3	3	3	1	5	3	4	5	4	5	4	5
E30	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2
E31	2	3	2	2	3	3	3	5	3	4	4	5	4	5	4
E32	3	2	2	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4
E33	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5
E34	1	1	1	5	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2
E35	2	2	2	2	2	3	4	2	5	3	4	4	4	4	4
E36	2	2	2	2	2	2	3	4	2	5	3	4	4	4	4
E37	2	2	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3
E38	3	3	3	3	1	2	1	4	1	3	3	3	3	3	3
E39	1	1	5	5	1	1	2	3	3	3	2	1	3	1	3
E40	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5

## 5. Resultados complementarios

**Tabla 3**

*Nivel de gestión en el Mof y sus dimensiones.*

Percepción de los trabajadores (Nivel)	La variable y sus dimensiones									
	Variable Mof		D. Análisis de estructura organizacional		D. Sistema de comunicación		D. Identificación de personas a cargo		D. Sistema de Control	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Eficiente</b>	10	25.0%	10	25.0%	12	32.0%	8	19.0%	8	20.0%
<b>Medianamente eficiente</b>	10	25.0%	15	37.5%	14	34.0%	7	18.0%	10	25.0%
<b>Deficiente</b>	20	50.0%	15	37.5%	14	34.0%	25	63.0%	20	50.0%
<b>Total</b>	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	40	100%

*Nota: De acuerdo a la encuesta que se hicieron a los trabajadores, se puede ver evidenciado que en su perspectiva califican la gestión del Mof por parte de la empresa, califican en un porcentaje de predominancia del 50.0% en el nivel deficiente, seguido con el nivel medianamente eficiente con 25%, y el nivel eficiente con 25%. En función de las dimensiones de la variable se observa a la dimensión análisis de la estructura organizativa el nivel más predominante en el nivel medianamente eficiente y deficiente con 37.5%, en el caso de la dimensión sistema de comunicación el nivel predominante es en el nivel medianamente eficiente y deficiente con 34%, en la dimensión identificación de personas a cargo el nivel es deficiente en la predominancia con 63% y la dimensión sistema de control con un nivel deficiente representado por 55%.*

Tabla 3.

*Entrevista al gerente general sobre el Mof de la empresa evaluada en el área de producción*

Preguntas	Respuestas
¿Qué aportes se pueden dar para mejorar la estructura organizacional a través del Mof en la realidad existente?	El aporte que se puede dar al mof para reestructurar su sistema organizacional, es evidenciar los requerimientos de las competencias necesarias que se requieren para los tres puestos de trabajo que se hayan en el área productiva, de la misma manera también describir de una mejor manera y actualizar las funciones que implican cada puesto de trabajo haciendo que estas funciones sean específicas para las competencias de cada trabajador y de que esta manera sea más eficiente.
Qué tipos de sistemas de comunicación pueden aportar a la difusión del Mof en la realidad existente?	El mejor sistema de comunicación que se puede considerar para de esta manera difundir el mof es un mensaje claro y conciso en la cual el trabajador entienda cuáles son sus funciones por el trabajo en el que esta, también se debe de realizar charlas de integración en el mof, donde se haga la capacitación informativa de las características de cada uno de las partes del mof.
¿Qué tipo de sistema de control se usaría para estar en constante evaluación para que de esa manera sea mas eficiente?	Contratar a personal especialista en diseño organización a través de una auditoria de gestión en función de la funcionalidad de ese Mof, también usar la retroalimentación por parte de lo trabajadores si es que la descripción de las funciones son las mas adecuadas para la validación de su trabajo y su facilidad para alcanzar las metas establecidas.

**Tabla 4.**

*Entrevista al gerente general sobre el desempeño en el área de producción*

Preguntas	Respuestas
¿Cómo es la situación de los trabajadores en el área productiva en función de su desempeño de la tarea?	Los trabajadores a través de los tres puestos laborales que contiene dicha área cumplen sus funciones de manera medianamente eficiente, es que a veces se presentan problemas como por ejemplo en el cual desconocen qué tipo de labores deben de hacer, es por ello que su encargado o jefe inmediato les indica labores no adecuadas lo que hace que se retrase su forma de desempeñarse.
¿Cómo se muestra el civismo dentro del desempeño de los trabajadores, interiorizan la cultura organizacional de la organización en sus acciones, el trabajo que realizan aportan al camino hacia los objetivos institucionales?	El civismo de los trabajadores se presenta de manera baja, ya que la empresa no realiza charlas ni capacitaciones describiendo la información del Mof, ni tampoco del Rof, lo que hace que el trabajador no se identifique con los objetivos institucionales los cuales hacen que se desempeñe de una mejor manera el trabajador.
¿Qué tan productivo son los trabajadores de dicha área, cumplen con las funciones eficientemente o falta mejorar en algunas situaciones?	Los trabajadores en el area productiva si logran alcanzar productividad en sus labores siendo eficientes en su gran mayoría, sin embargo esta situación puede mejorar, ya que se requiere la mayor productividad y eficiencia para alcanzar los objetivos de dicha área, los limitantes son la falta de la comunicación entre jefes y subordinados, la falta de capacitación en las funciones que deben de realizar entre otras situaciones.

