



UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ
“UNESUM”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

**“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL:
CASO AVÍCOLA SANTA TERESITA, CANTÓN PEDRO CARBO”**

AUTORA:

Ana Lourdes Márquez Toala

TUTOR:

Ing. Antonio Eduardo Osejos Vásquez Mg. Fci.

JIPIJAPA

MANABÍ

ECUADOR

2021

CERTIFICACION DEL TUTOR

Ing. Antonio Eduardo Osejos Vásquez, docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí en calidad de tutor de la unidad especial de Titulación sobre el tema: **“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL: CASO AVÍCOLA SANTA TERESITA, CANTÓN PEDRO CARBO”**.

CERTIFICA:

Que el mencionado trabajo ha sido realizado bajo mi tutoría, ha concluido en su totalidad, con vigilancia periódica en su desarrollo, que reúne los requisitos y méritos suficientes para su aprobación por el Tribunal Examinador, y fue elaborado con entera responsabilidad por la egresada de la carrera Administración de Empresas, **Sra. Ana Lourdes Márquez Toala**, con C.I. 131729815-4, con el fin de obtener el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de conformidad con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.



Plomo institucional por:
ANTONIO EDUARDO
OSEJOS VÁSQUEZ

Ing. Antonio Eduardo Osejos Vásquez Mg. Fci.

TUTOR

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Estructura organizacional y desempeño laboral: caso Avícola Santa Teresita,
Cantón Pedro Carbo”**

Autora: Ana Lourdes Márquez Toala

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Sometida a consideración del Tribunal de Revisión, Sustentación y Legalización de la Unidad de Titulación de la Carrera Administración de Empresas – Facultad de Ciencias Económicas, como requisito previo a la obtención del Título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

Dra. Sandra Toala Bozada
Presidente del Tribunal de Sustentación

Ing. Gino Iván Ayón Ponce, Mg.
Miembro del Tribunal de Sustentación

Ing. Carmen Argentina Álvarez Vásquez, Mg.
Miembro del Tribunal de Sustentación

Dr. Luciano Abelardo Ponce Vaca.
Miembro del Tribunal de Sustentación

Jipijapa, septiembre de 2021



CERTIFICADO No. 428- E.S.-DIGITAL

Economista

Carlos Zea Barahona.

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.

En su despacho.-

De mi consideración:

Por medio de la presente me permito CERTIFICAR que fue corregido el Summary, correspondiente a la Tesis de Grado **“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL: CASO AVÍCOLA SANTA TERESITA, CANTÓN PEDRO CARBO”**, previo a la obtención del título de Licenciatura de Administración de Empresas perteneciente al egresado/a **Ana Lourdes Márquez Toala**, mismo que fue corregido por el Lic. Betsabé González Giler, Mg. Eii.

Particular que hago extensivo para los fines consiguientes.

Jipijapa, 13 de Septiembre de 2021

Atentamente,

PAOLA
YADIRA
MOREIRA
AGUAYO

Firmado digitalmente
por PAOLA YADIRA
MOREIRA AGUAYO
Fecha: 2021.09.14
10:57:52 -05'00'



Lic. Paola Yadira Moreira Aguayo, Mg. Eii.
COORDINADORA DEL CENTRO DE IDIOMAS

Cc. Archivo
PYMA/jt

DECLARATORIA SOBRE LOS DERECHOS DE AUTOR

La responsabilidad de la investigación, teorías, ideas, análisis, resultados, conclusiones y recomendaciones planteados en el presente proyecto de tesis son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Así mismo, autorizo a la UNESUM para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Márquez Toala Ana Lourdes

C.I. 131729815-4

Jipijapa, septiembre 2021

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante mi camino y darme las fuerzas necesarias para salir adelante, gracias a todas las personas que de una u otra forma fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa e indirecta, porque fueron ustedes los responsables de realizar su pequeño aporte, que el día de hoy se vería reflejado en la culminación de mi carrera Universitaria

Gracias a mis padres que fueron mis mayores promotores, apoyándome siempre en cada momento de mi vida estudiantil, a mi esposo que me brinda su confianza y apoyo incondicional para que siguiera con mis estudios.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza, finalmente agradezco a esta prestigiosa universidad por abrirme sus puertas, para así prepararme y formarme como persona de bien.

A mis amigos y compañeros con lo que compartí durante estos ciclos de estudios.

Gracias a todas las personas que me apoyaron en la realización de este trabajo investigativo, este es un momento muy especial que espero, perdurará en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradecí, sino también a quienes invirtieron su tiempo para echarle una mirada a mi proyecto de tesis, agradezco de todo corazón a quienes formaron parte de este gran éxito.

Márquez Toala Ana Lourdes

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera, a mi esposo Carlos Tumbaco Solís por apoyarme y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su confianza, comprensión y amor.

A mi hija Karlita por ser mi fuente de inspiración e motivación para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis padres, Rodolfo Márquez Paz y Alberta Toala Merchán, y mis hermanos (as), quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mi meta propuesta.

A mis compañeros, amigos y docentes quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristeza y a todas aquellas personas que durante todo mi proceso de estudio estuvieron a mi lado apoyándome para que así mi sueño se haga realidad.

Gracias a todos.

Ana Lourdes Márquez Toala

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|------|
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR | ii |
| CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL | iii |
| CERTIFICACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS | iv |
| DECLARATORIA SOBRE LOS DERECHOS DE AUTOR | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| DEDICATORIA | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | viii |
| ÍNDICE DE TABLA | x |
| I.-Título del proyecto | 1 |
| Resumen | 2 |
| Summary | 3 |
| Introducción | 4 |
| II.-El problema de investigación | 6 |
| a.- Definición del problema | 6 |
| b.- Formulación del problema | 7 |
| c.- Preguntas derivadas | 8 |
| d.- Delimitación del problema | 8 |
| III.- Objetivos | 9 |
| 3.1 Objetivo General | 9 |
| 3.2 Objetivos específicos | 9 |
| IV.- Justificación | 10 |
| V.- Marco Teórico | 12 |
| 5.1 Antecedentes | 12 |
| 5.2 Bases teóricas | 13 |
| 5.3 Marco conceptual | 34 |
| VI.-Hipótesis | 35 |

| | |
|--|----|
| 6.1.- Hipótesis general | 35 |
| 6.2.- Hipótesis específicas | 35 |
| VII. Metodología | 36 |
| a. Métodos | 36 |
| a. Técnicas | 37 |
| b. Recursos | 38 |
| VIII. Presupuesto | 39 |
| IX. Resultados y discusión | 40 |
| Resultados | 40 |
| Discusión | 54 |
| X. Conclusiones y recomendaciones | 57 |
| Conclusiones | 57 |
| Recomendaciones | 58 |
| XI. Cronograma de actividades | 59 |
| XII. Referencias bibliográficas | 60 |
| XIII. Anexos | 63 |

ÍNDICE DE TABLA

| | |
|---|-----------|
| TABLA 1. Perfil de puesto del Gerente..... | 45 |
| TABLA 2. Perfil de puesto del Administrador | 46 |
| TABLA 3. Perfil de puesto del Supervisor | 47 |
| TABLA 4. Perfil de puesto de departamento de venta | 48 |
| TABLA 5. Perfil de puesto del galponero | 49 |
| TABLA 6. Perfil de puesto de mantenimiento eléctrico e infraestructura | 50 |
| TABLA 7. Perfil de puesto de servicios generales (Personal de limpieza)..... | 51 |
| TABLA 8. Perfil de puesto de obreros (Alzadores de pollos)..... | 52 |

I.-Título del proyecto

“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL: CASO
AVÍCOLA SANTA TERESITA, CANTÓN PEDRO CARBO”

Resumen

La estructura organizacional es de gran importancia en las empresas, mediante este sistema se fijan objetivos y metas a seguir, a la vez está organizada por los niveles jerárquicos por un orden establecido, ya sean departamentales, funcionales entre otros, en la que permita cumplir con el crecimiento continuo, a través de una estructura definida todos los empleados tendrán claro cuál será su posición dentro de la empresa especializándose en un área en específico, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en los trabajadores, logrando optimizar tiempo y recursos. En la Avícola Santa Teresita se observa que existe duplicidad de funciones por lo tanto el objetivo de la investigación es determinar la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo. La metodología que se utiliza es de tipo descriptiva y de campo porque se realizó en el mismo lugar de estudio, haciendo uso de los métodos bibliográfico, deductivo e inductivo, la técnica utilizada fue la entrevista al Gerente y dueño de la granja. En los resultados emitidos en base a la investigación, se pudo evidenciar que existe una deficiente administración por parte de los niveles jerárquicos, en que nos indica que la avícola no consta de una estructura organizacional, es por ello que se realizó un organigrama y sus perfiles de puesto para el mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, lo que ayuda a mejorar el desarrollo de las actividades para así lograr tener mayor productividad.

Palabras claves: Administración, estrategias, evaluación, organigrama, planificación.

Summary

The organizational structure is of great importance in companies, through this system objectives and goals are set to be followed in the company at the same time it is organized by hierarchical levels in an established order, be they departmental, functional among others, in which it allows comply with continuous growth, through a defined structure all employees will be clear about their position, within the company specializing in a specific area, TO improve the work performance of workers, optimizing time and resources . In Avícola Santa Teresita it is observed that there is a duplication of functions, therefore the objective of the research is to determine the incidence of the organizational structure in the work performance of Avícola Santa Teresita of Cantón Pedro Carbo. The methodology used is descriptive and field-based because it was carried out in the same place of study, as well as the bibliographic, deductive and inductive methods. The technique used was the interview with the Manager, owner of the farm. In the results issued based on the investigation, it was possible to show that there is mismanagement by the hierarchical levels, in which it indicates that the poultry does not consist of an organizational structure, that is why an organization chart, and its profiles were made position to improve the work performance of workers, which helps to improve the development of activities TO achieve greater productivity.

Keywords: Administration, strategies, evaluation, organization chart, planning

Introducción

En la actualidad es importante recalcar que las empresas requieren de una estructura organizacional para crecer y ser rentables, el diseño de la misma ayuda al gerente, administrador y trabajadores a identificar cuáles son las funciones que tiene cada uno de ellas de una manera jerárquica.

La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas se cumplan. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, donde cada persona tenga una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Por esta razón para el desarrollo de la presente investigación, en el Capítulo I, se abordará teorías de diferentes fuentes bibliográficas, con la finalidad de conocer e identificar conceptualizaciones básicas que permitan un mejor entendimiento acerca de la estructura organizacional y desempeño laboral entre otros aspectos parte del objeto de estudio. En el capítulo II se analizará la situación actual de la granja para así poder corroborar la problemática existente e identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores en dicha granja. En el Capítulo III se plantea los objetivos para el cumplimiento de la investigación. Capítulo IV, se justifica la investigación de forma teórica, práctica y metodológica. Capítulo V, se recopila información de investigaciones realizadas de diferentes fuentes, con bases teóricas que permita identificar la importancia de implementar, una estructura organizacional en las empresas. Capítulo VI, trata de las hipótesis de forma general y específica. Capítulo VII se desarrolla la metodología utilizada en la investigación, además de la realización de la técnica aplicada como es la entrevista, y los recursos utilizados para la misma. Como resultado se elabora un organigrama donde se identificará la estructura organizacional, para luego así poder saber las funciones de cada trabajador con la finalidad

de mejorar los procesos dentro de la granja, además de las conclusiones y recomendaciones del caso.

II.-El problema de investigación

a.- Definición del problema

Según Hill (2020), las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Para Alzate (2016), evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

La granja Santa Teresita está ubicada en el kilómetro 69 vía a Pedro Carbo, se creó el 12 de junio del año 2018 el dueño es el Ing. Javier Jaramillo Argandoña, dentro de la misma existen trabajando siete galponeros, que se dedican a cumplir con el proceso de crianza de los pollos de una cantidad de 225,352 pollos que lo distribuyen en ocho galpones cada galpón consta de 28,169 pollitos bebés hasta la salida a la venta. Su personal comprende; un administrador que es Médico Veterinario Zootecnista y es el encargado de la avícola, su función es verificar que todo el proceso del manejo de crianza se cumpla, y, hace la revisión minuciosa de las aves en el caso que tengan alguna enfermedad, o la cama este húmeda, lo cual afecta la crianza de los mismos, generando pérdidas en la producción para la empresa, cuatro galponeros encargados de llevar el control y seguimiento de la mortalidad y todo el

proceso del manejo de las aves; por decir líneas de agua, comederos, monitoreo de la temperatura de los galpones, entre otras actividad.

Por ello, en la problemática se observa que existe desorden en las actividades que realizan los empleados, ejerciendo las mismas actividades de manera repetitiva generando que haya duplicidad y confusión en las funciones de cada trabajador, lo que estaría perjudicando la productividad de los empleados de la Avícola Santa Teresita, además, ya que se puede observar que no existe unidad de mando por parte de las autoridades de la empresa, ya que se emiten ordenes de varias personas a la vez sin respetar la jerarquía.

Es decir que, según la investigación de los principios de la administración de Fayol, dentro de esta granja no están siendo considerados dentro del proceso de ejecución de las funciones, ya que cada principios tienen funciones importante para el éxito de cada empresa en los diferentes ámbitos, cabe destacar que tales principios se enfocan en tener; unidad de mando, división de trabajo, orden, autoridad, responsabilidad, dualidad en el mando de superiores; la duplicidad de funciones y disposiciones; a la final esto estaría generando inconformidades entre empleados, por la inadecuada planificación de la Avícola donde no existe un cronograma de planificación de las actividades donde se puedan visualizar las funciones de cada trabajador, también lo que respeta a permisos y accidentes laborales hace que el trabajador no se sienta motivado a cumplir con su trabajo, por lo tanto no se está evidenciando un buen desempeño laboral por parte de la administración de la Avícola Santa Teresita.

b.- Formulación del problema

Problema principal:

¿De qué manera incide la estructura organizacional en el desempeño laboral en la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo?

c.- Preguntas derivadas

¿Cuál es la situación de la Avícola Santa Teresita del cantón Pedro Carbo?

¿Cuál es la estructura organizacional adecuada para la realización de las funciones de los trabajadores de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo?

¿Cuáles serían los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo?

d.- Delimitación del problema

Contenido: Estructura Organizacional

Clasificación: Desempeño laboral

Espacio: Avícola Santa Teresita, Cantón Pedro Carbo

Tiempo: 2020- 2021

III.- Objetivos

3.1 Objetivo General

- Determinar la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo.

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional de la Avícola Santa Teresita del cantón Pedro Carbo.
- Establecer la estructura organizacional adecuada para la realización de las funciones de los trabajadores de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo.
- Realizar la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo.

IV.- Justificación

La presente investigación es de gran importancia para analizar la estructura organizacional de las empresas en todo ámbito empresarial, fortaleciendo la eficiencia y eficacia del trabajo que se desarrolla en las organizaciones.

Para ello es necesario entender que en toda organización debe existir una estructura organizacional que permita una adecuada distribución de los recursos humanos. La interrelación de estos recursos es decisiva en la forma de toda institución u organización. Cuando hablamos del desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del trabajo que realizan cada empleado dentro de la organización, aquí está en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, lo cual incide directamente en los resultados de la organización.

En este sentido, las MIPYMES en la actualidad, exploran un mundo cambiante donde los métodos de trabajos son diferentes y buscan estrategias para tener éxito tanto en los servicios como en la producción, es así que cada organización debe existir una estructura organizacional para que cada empleado cumpla con las funciones que se le asigna dentro del trabajo. Por ello se realiza el presente estudio, puesto que su pertinencia social es novedosa y a la vez interesante, ya que mediante la aplicación de estas variables de estudio estamos mejorando la capacidad competitiva de la empresa; por lo que el desempeño laboral es el producto de ciertas competencias, habilidades o capacidades que posee el trabajador, como también del tipo de personalidad que este tiene, los cuales en conjunto darán como producto el cumplimiento o no, de los requerimientos de la empresa.

Implementamos este estudio que va a permitir mejorar las condiciones de trabajo de la Avícola Santa Teresita, con cada una de sus funciones donde cada trabajador mediante un organigrama, en la que se oriente y conozca, cuál es su trabajo que tiene que ejercer y

cumplir, una estructura definida en la empresa junto a un buen desenvolvimiento de los trabajadores permite lograr hacer cumplir los objetivos y por ende tener una mejor producción; y el desempeño laboral nos ayuda a cumplir con ciertos requerimiento donde el trabajador se sienta satisfecho, motivado, contento por el trabajo que ejerce, con esto se genera productividad para la empresa.

La metodología se fundamenta en un estudio de campo, mediante la observación de los diferentes problemas existente en la Avícola, con la utilización de técnicas: encuestas y entrevista tanto a los empleados como al administrador de la avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo, desarrollando una investigación documental que me permitirá obtener tener resultados sobre el deficiente estructura organizacional que existe en la avícola y que esto causa que los empleados no desempeñen eficientemente sus funciones en cada cargo, por ende también decrece la producción de la Avícola .

V.- Marco Teórico

5.1 Antecedentes

De acuerdo a la investigación realizada por Guerra Villamar (2015), la empresa Avícola “Maritza”, en la actualidad presenta una desorganización del área administrativa y de producción, al igual que una visible carencia de motivación hacia el personal que labora dentro de la empresa, así como la falta de comunicación entre empleados y administrador, lo que genera inconvenientes a momento de ejecutar las actividades, esto porque se desconoce a profundidad cual es el desempeño en cada lugar y puesto de trabajo.

El presente trabajo pretende eliminar las debilidades internas transformándolas en fortalezas, en la perspectiva de potenciar a la empresa dedicada a la producción de pollos de engorde, la cual en los últimos años ha manejado la producción de forma tradicional y que por la falta de conocimientos técnicos hacen que la producción presente un bajo rendimiento.

Esta es la razón del porque surge la necesidad de propiciar una estructura organizacional para Empresa Avícola “Maritza”, herramienta que servirá para los próximos ciclos productivos, que se fundamenta en fortificar el trabajo de esta empresa para que cuenta con una excelente administración al momento de desarrollar sus actividades. Pág. 2

Según la investigación realizada por Rojas y Arias (2018), de la granja La teresita ubicada en el sector Frailes del municipio de Dosquebradas, tiene dentro de sus actividades principales la avicultura y fue creada hace 29 años por los mismos propietarios; se utilizó el modelo de direccionamiento estratégico propuesto por el Doctor Manuel Alfonso Garzón y presidente de la fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo y Empresarial (FIDEE).

Se buscó con ese trabajo en conjunto con la dirección de la granja, construir una adecuada estructura en la organización que permita analizar el entorno a nivel interno, fortalezas y

debilidades y a nivel externo oportunidades y amenazas; para así definir adecuadas metas y nuevos retos. (p. 9)

Para Guato Guilcapi (2017), dentro de las empresas del sector avícola de la provincia de Tungurahua, el desempeño laboral se ha considerado un tema primordial dentro de las empresas, al momento de realizar investigaciones para conseguir información que permita diagnosticar cual es la relación que existe entre empresa y empleados. La presente investigación guarda da como resultado evaluar permanente el desempeño laboral para así poder alcanzar las metas planteadas y de esta manera formar un ambiente de compañerismo y afecto entre los miembros de la empresa. (p.1)

5.2 Bases teóricas

La teoría clásica de la administración propuesta por Fayol (1916), en su libro titulado “*Administration Industrielle Et Générale*” se centra en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas), es decir, Fayol buscaba la división de trabajo en la organización. Para Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esto implica, respectivamente, la previsión de las actividades a futuro, la organización de los recursos de la empresa de modo que esta realice la coordinación y el mando de la mano de obra para la realización de los planes, y el control para comparar los objetivos planeados con los resultados obtenidos. Para ello adopto principios generales y universales de la administración e hizo hincapié que todas las empresas debían estar organizadas de una sola manera, que era la mejor forma para alcanzar la eficiencia. A partir de esta iniciativa la mayoría de las grandes empresas se dividieron en funciones, en departamentos de manufactura, ventas, finanzas entre otras. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de

trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

La investigación se sustenta en esta teoría clásica porque se caracteriza por la división de las actividades en tareas simples y repetitivas, jerarquía bien centralizada y definida a través de la estructura organizacional, separación de las actividades, comunicación en una sola dirección y por ende tener una centralización y control bien definidos sobre la base de la autoridad formal del cargo. Además, hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una empresa u organización para conseguir su eficiencia. Considerando los 14 principios fundamentales de Fayol, ya que estos buscan un correcto desarrollo de los métodos de dirección, hace uso del factor humano como principal motor para su funcionamiento y de esta forma contribuye al buen desarrollo estructural de una organización.

La estructura organizacional

Según Canive (2020), todas las empresas tienen una estructura organizacional que las define. Los objetivos y metas a conseguir determinan cómo están organizadas las compañías en niveles jerárquicos, departamentales, funcionales, entre muchas otras unidades de negocio.

De ahí, que la estructura organizacional de una empresa sea el sistema jerárquico elegido por el que se gestiona un grupo de personas para cumplir con el crecimiento continuo de la compañía.

A través de una tabla en donde se refleja la estructura y diseño organizacional de una empresa, todos los empleados tienen claro cuál es su posición dentro del sistema. Este orden permite establecer protocolos de actuación, procesos optimizados, trabajos productivos y resultados controlados.

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de todas las formas o funciones en que se divide el trabajo en las distintas áreas de la empresa, señalando claramente lo que cada unidad debe de cumplir y la posterior coordinación de las mismas (Canive, 2020).

Características estructura organizacional de una empresa

Antes de definir el mejor sistema para implementar en la empresa, es preciso ver algunas de las principales características de la estructura organizativa de una empresa, según Canive (2020), estas son:

- Se trata de un proceso **continuo y versátil** con el tiempo.
- Puede ser **centralización o descentralizada**, dependiendo si las decisiones parten de un conjunto de altos cargos o de los propios equipos de trabajo, respectivamente.
- **Especialización** de las distintas áreas. Cuanto mayor es la empresa, más especialización.
- **Coordinación y colaboración** entre equipos o departamentos.
- **Estandarización** de protocolos, burocratización y procedimientos.
- Debe **representar realmente a las personas** que componen la empresa.
- Adaptada a la **estrategia** que persigue la organización.
- Dirigida a los **objetivos alcanzables**.
- Acorde con la **tecnología y herramientas** disponibles.
- El **entorno sectorial** de la empresa es un elemento que condiciona su estructura.
- Cada persona debe saber dónde encontrar lo que necesita para ejecutar sus funciones.

- **Funciones definidas claramente y entendidas** por todo el equipo.
- Toda estructura organizacional formal tiene paralelamente una **estructura informal** de relaciones entre las personas de los equipos de trabajo. Es lo que se denomina estructura organizacional real.

Cada empresa sigue un sistema organizacional adecuado a sus funciones y objetivos. Según la misión y visión de la misma se define una estructura organizacional a seguir. Por eso, hay organizaciones cuyo modelo dispone de más niveles jerárquicos, otras establecen un sistema matricial.

Además, a medida que la empresa crece, su sistema organizacional se complica. Por eso decimos que una estructura organizacional es un proceso continuo, versátil y en constante actualización.

Tipos de estructuras organizacionales

Destacamos a continuación los principales tipos de estructuras organizacionales:

Divisional. Las empresas se organizan por las divisiones de negocio.

Funcional. La estructura organizacional funcional se basa en las tareas de cada colaborador.

Matricial. Integra una estructura funcional y por proyectos. Los equipos de trabajo tienen varios proyectos, en los que cada miembro desempeña una misma función.

Geográfica. Organización a partir de las sedes geográficas. Para empresas que operan en un nivel internacional.

Central. Hay varios supervisores por cada empleado. Se da en organizaciones grandes y complejas, con varias localizaciones.

Lineal. La estructura organizacional lineal es de las más antiguas que existen. Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.

Horizontal. Es una estructura descentralizada, basada en la confianza del equipo. Se otorga a los empleados el poder de tomar decisiones y auto-gestionarse. Es lo que se conoce actualmente como *employment power*.

Elementos de la estructura organizacional

Todo sistema organizacional de una empresa parte de unos elementos clave con los que elaborar un plan que haga posible el crecimiento de la misma. En base a estos, se define una estructura organizativa.

- Número de empleados
- Disposición y extensión geográfica
- Nivel de desarrollo de producto
- Relación de autoridad central o descentralizado
- Grado de control de calidad del producto o servicio
- Mercado o modelo de negocio

Todo esto forma parte de la seña de identidad de cualquier tipo de empresa. De ahí, la importancia de la estructura organizacional como la base de la misma cultura organizativa.

Lexington (2020), **considera las siguientes ventajas para definir la estructura organizacional de una empresa:**

Organización interna: La estructura organizativa dentro de una compañía permite a los empleados saber quién es su mando directo y conocer los cargos dentro de la empresa, lo que también beneficia la comunicación interna.

Facilita los procesos: Al establecer una estructura organizacional se agiliza la comunicación y se facilitan los procesos, ya que todos los empleados reciben órdenes directas de su mando superior.

Disminuye presión: Las responsabilidades no recaen todas sobre el alto cargo de la empresa, sino que se reparten a cargos intermedios tareas según funciones o departamentos.

4 tipos de estructuras organizativas de una empresa:

Existen diferentes tipos de estructuras organizativas, en algunas, los cargos directivos o responsables sobresaltan y en otras estos cargos superiores delegan funciones y responsabilidades a mandos intermedios. Dependiendo del tipo de empresa y de sus procesos, existen diferentes tipos de estructuras organizativas que pueden aplicarse.

Jerárquica

Es la estructura organizacional más antigua, también conocida como piramidal o lineal. Está caracterizada por la presencia de un superior en la cúspide que delega a los mandos inferiores. Entre los superiores y los empleados existen líneas directas de autoridad. Uno de los inconvenientes de la estructura organizativa jerárquica es que puede dar lugar a un exceso de autoridad.

Las estructuras organizativas de una empresa no son solo estructuras jerárquicas, sino que definen el funcionamiento de la compañía

Matricial

Se trata de una estructura organizativa de una empresa en la que se trabaja por proyectos o especializaciones. En el caso de que la empresa trabaje por proyectos, una vez finalizado el trabajo o tarea, el equipo se disolverá. Una de las ventajas de esta estructura organizacional es el aumento de productividad de las empresas gracias a la alta especialización del trabajo.

Horizontal

Esta estructura organizacional se caracteriza por la eliminación de la gran mayoría de los mandos medios de la empresa, lo que supone un contacto y relación más directa del superior de la compañía con el resto de empleados. Un beneficio que proporciona esta estructura organizacional de una empresa es el tiempo de respuesta, ya que, al eliminar la presencia de mandos intermedios, las órdenes y respuestas son más rápidas.

En línea o staff

Caracterizada por ser una estructura organizativa de una empresa en la que el staff, formado por personas o departamentos, realiza funciones de asesoramiento y no ordenan directamente a los empleados de la empresa. Estos asesores realizan funciones o cubren necesidades que la empresa no puede suplir por sí misma. Cada compañía tiene una naturaleza, necesidades y objetivos diferentes y en gran medida, las estructuras organizativas de una empresa son las que ayudarán a cumplirlos (Lexington, 2020).

¿Qué es un organigrama de empresa?

El organigrama es un esquema organizacional que representa gráficamente la estructura interna de una empresa. Es especialmente útil para el departamento de Recursos Humanos, ya que le permite visualizar rápidamente la jerarquía de la empresa por equipos, en función

de quién reporta a cada persona, o quién está al cargo de cada equipo o empleado (Rúben, 2021).

¿Qué tipos de organigrama de empresa existen?

Hay muchísimos tipos de organigrama y, de hecho, en cuanto a diseño, no tienen límite siempre que sea la mejor manera de reflejar la información que contienen. Según Rubén, (2021), se pueden establecer distintos parámetros para su clasificación, estas se detallan a continuación:

Según el tipo de información

1. Los organigramas informativos: Ofrecen una visión simplificada de toda la organización ya que solo muestran la información más relevante. Este tipo de organigrama se pone a disposición de todo el público (trabajadores) para dar a conocer la estructura básica de la empresa.

2. Los organigramas analíticos: Muestran datos mucho más detallados y específicos de la organización. Tienen una finalidad analítica que puede ayudar a detectar fugas de presupuesto, distribución, relaciones entre departamento.

3. Los organigramas formales: Representan el modelo de funcionamiento planificado o formal de una empresa y requieren de aprobación previa. Un organigrama que refleje a una S.A. será considerado organigrama formal cuando haya sido aprobado por la dirección de la empresa.

4. Los organigramas informales: En este caso el organigrama no ha sido aprobado por la organización.

Según la organización

1. Organigrama jerárquico. Es el más común, pues depende del poder o control dentro de la empresa (de mayor a menor), siguiendo un diseño piramidal. Este diseño facilita la comunicación entre superior y subordinado, además de ser visualmente más claro, aunque también más rígido a la hora de definir las funciones de cada trabajador.

2. Organigrama matricial. Es típica en empresas con más de un director, o más de un responsable por proyecto, o más de un superior por departamento o trabajador. Su capacidad de incluir relaciones interdepartamentales puede ser muy positiva para el desarrollo de proyectos conjuntos, pero también confusa a la hora de gestionar responsabilidades.

3. Organigrama plano. Un organigrama sin cargos de mando intermedios, dejando solo dos roles; directivos y empleados. Supone una relación mucho más directa, proporcionando más autonomía a los trabajadores.

Según las necesidades de la empresa

1. Organigrama general. Se especifican los cargos hasta llegar a los departamentos.

2. Organigrama integral. Llega un paso más allá, entrando en todas las unidades administrativas.

3. Organigrama funcional. Se especifican todos los puestos que existen en la empresa, e incluso pueden añadirse las tareas que dependen de cada rol.

Según la representación visual

1. Organigrama vertical: Los datos se representan en forma de pirámide. En la cúspide de la pirámide se encuentran los directivos de la empresa o entidad más importantes, y abajo están los trabajadores con menos poder de toma de decisiones.

2. Organigrama horizontal: Se ordenan de izquierda a derecha. Los niveles de jerarquía se representan en forma de columna.

3. El organigrama circular: En el centro está la dirección y alrededor los demás miembros ocupando un puesto en base a su cargo y poder.

4. El organigrama mixto: Incluye elementos verticales y horizontales para completar las posibilidades de graficación.

Perfil de puesto

Considera Coindreau (2021), que todas las organizaciones requieren de perfiles de puesto, son necesarios para llevar a cabo buenos procesos de contratación, para asegurar que cada colaborador conozca su función dentro de la compañía o para medir el desempeño de cada empleado y alentar su desarrollo.

¿Qué son los Perfiles de Puesto?

De acuerdo a Coindreau (2021), los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. Y son comúnmente divididos en cuatro a cinco apartados:

1. Descripción general del puesto.

- Lo primero que debemos de definir en un perfil de puesto es un resumen corto y preciso de este, y su razón de ser dentro de la organización.
- Esta sección debe de permitir a la persona que lea el perfil entender la razón de ser del puesto, y como funciona dentro de la organización.
- Algunos apartados importantes en esta sección son:

- Objetivos del puesto.
- Departamento al que pertenece.
- A qué puesto le reporta y qué puestos le reportan.
- Clientes internos.
- Clientes externos.
- Principales tareas del puesto.

2. Perfil candidato.

- Una vez que definimos que objetivo tiene el puesto en la organización, es necesario saber qué perfil debe de tener el colaborador que lo ocupe.
- Para esto debemos de contar con lo siguiente:
- Estudios.
- Conocimientos técnicos.
- Experiencia laboral.
- Otros Requerimientos (Certificados, Cursos, Idiomas).

3. Competencias personales y profesionales.

- Después de conocer que conocimientos técnicos debe de tener el colaborador que ocupe el puesto, continua el definir las competencias necesarias para que logre implementar estos conocimientos en su puesto y con su equipo de trabajo.
- Algunos ejemplos de estas competencias son:
- Liderazgo.
- Inteligencia emocional.
- Desarrollo de colaboradores
- Empatía.

4. Objetivos y Resultados Clave del Puesto.

- Ya sabemos que objetivo tiene el puesto, quién debe de ocuparlo y que cualidades debe de tener. Ahora sigue el definir como se medirá si el colaborador que ocupa el puesto está cumpliendo con sus expectativas.
- Para esto es necesario alinear los objetivos del puesto con los de la compañía, y enlistar los resultados clave cuantificables sobre los cuales se medirá su desempeño.
- Para un puesto de ventas podría cantidad de citas, clientes cerrados, valor de venta, retención de clientes. Para un puesto de Recursos Humanos será bajar la rotación, aumentar la satisfacción laboral, disminuir los tiempos de contratación.
- Aquí lo que se busca es tener claro cómo se medirá si el colaborador está cumpliendo con lo que se espera del puesto.

5. Compensaciones y beneficios (opcional).

- Este apartado va sobre todo enfocado a la etapa de reclutamiento, en donde se debe de saber el tabulador del puesto, los requisitos de días trabajados, disponibilidad de viaje, entre otros.

¿Para qué sirven y ventajas de usar Perfiles de Puesto?

Los perfiles de puesto son el equivalente a un plano de construcción al momento de construir un edificio, nos brindan el sustento y la guía necesaria para que todos los empleados puedan contribuir en la obtención de los objetivos y metas de la organización. Según Coindreau (2021), algunos de los beneficios son:

1. Mejores procesos de contratación.

- El contar con perfiles de puesto claros, facilita el proceso de promoción de una vacante, y asegura que solo el personal calificado se acerque a pedir información.
- También ayuda a los reclutadores a poder analizar específicamente que deben buscar en los candidatos.

2. Mejores procesos de inducción.

- Una vez seleccionado el candidato adecuado, el perfil de puesto facilitará que el colaborador pueda entender rápida y claramente que se espera de él.

3. Facilita la comunicación entre los colaboradores.

- Para muchos jefes o supervisores, la labor de definir junto a sus reportes directos las tareas que cada uno debe desempeñar es un tema complicado, que con frecuencia lleva a desacuerdos y faltas de productividad. O peor aún, comentarios como: "me toca más trabajo a mí que a la otra persona en mí mismo nivel".
- Los perfiles de puesto sirven de apoyo para de una manera clara definir las tareas que cada empleado debe desempeñar, y apoyar así a los jefes o supervisores a tener un mayor control sobre su área y facilitarles el gestionar y evaluar el desempeño de cada colaborador.

4. Impulsa el desarrollo de los colaboradores.

- Al momento de evaluar el desempeño de los empleados y al definir su plan de carrera, los perfiles de puesto sirven como un sustento para conocer las competencias donde cada empleado debe buscar mejorar continuamente, y que nuevas áreas serían necesarias para conseguir futuros ascensos dentro de la organización.

5. Apoyan en la definición de salarios.

- Al contar con todos los requerimientos y características que debe tener un colaborador para ocupar un puesto, el proceso de definir el salario se vuelve más sencillo y equitativo en toda la organización.
- Además, nos permite ver las discrepancias entre diferentes puestos y sus salarios, si acaso existieran.

6. En casos de despido, sirven como sustento.

- Nunca es fácil tomar la decisión de despedir a un colaborador, pero al tener claro lo que se espera de ellos, los perfiles de puesto nos ayudan como sustento al momento de despedir a una persona por no llevar a cabo sus labores de manera satisfactoria.

7. Ayudan a planear para el futuro.

- Cuando un directivo o gerente plantea los perfiles de puesto, le ayuda a incrementar sus conocimientos de la organización, y a planear cambios o estrategias para conseguir mejores resultados.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es la evaluación que determina si una persona realiza bien su trabajo. Es estudiado académicamente como parte de la psicología industrial y organizacional, formando también parte de la gestión de recursos humanos (Corvo, 2020).

Es una evaluación a nivel individual, una medida basada en el esfuerzo de una sola persona. Generalmente el departamento de recursos humanos administrará la evaluación, pero el desempeño laboral es un proceso sumamente importante para el éxito de toda compañía.

La definición de desempeño laboral puede parecer sencilla a primera vista: se trata de qué tan bien o mal hacen los empleados su trabajo. Pero cuando se considera el impacto que este concepto tiene en el negocio, es esencial tener una mirada más profunda.

Hay que tener en cuenta cómo un mal trabajador puede arruinar un grupo. Por otro lado, el desempeño ejemplar de los empleados puede aumentar la motivación y el resultado final.

Características

Se podría asumir que el desempeño laboral es solo acerca de qué tan bien realizan sus tareas los empleados. Sin embargo, existen varias características claves en su conceptualización expresa Corvo (2020), siendo las siguientes:

Resultados

El desempeño laboral se define como el comportamiento de un empleado. Este concepto se diferencia de los resultados obtenidos. Los resultados son un producto parcial del desempeño, pero también son la consecuencia de otros factores.

Por ejemplo, en un trabajo de ventas, un resultado favorable es tener cierto nivel de ingresos generados por la venta de mercancías o servicios.

Cuando un empleado realiza bien este trabajo, se podrá vender más mercadería. Sin embargo, ciertos factores adicionales al desempeño influyen en los ingresos generados.

Por ejemplo, las ventas podrían desplomarse debido a las condiciones económicas, cambios en las preferencias de los clientes, cuellos de botella en producción, etc.

En estos escenarios, el desempeño de los empleados puede ser el adecuado, pero las ventas ser bajas.

Relevante para la meta organizacional

El desempeño laboral tiene que dirigirse hacia los objetivos de la organización que sean relevantes para el puesto o función. Por tanto, no se incluirán actividades en las que se hagan esfuerzos por alcanzar objetivos periféricos.

Por ejemplo, el esfuerzo hecho en llegar al trabajo en el menor tiempo posible no es desempeño, excepto cuando se trate de evitar un retraso.

Multidimensionalidad

El desempeño laboral se conceptualiza como multidimensional, que consiste en más de un tipo de comportamiento.

Comportamientos específicos y no específicos de la tarea

Los comportamientos específicos de la tarea son los que un individuo promueve como parte de un trabajo. Son las tareas principales que definen un trabajo de otro.

Los comportamientos no específicos de la tarea son los que un individuo debe promover y que no se refieren a un trabajo en particular.

En una persona de ventas, un comportamiento específico de la tarea sería mostrar un producto a un cliente. Un comportamiento no específico de la tarea podría ser la formación de nuevos miembros del equipo.

Esfuerzo

El desempeño también puede evaluarse en términos de esfuerzo, ya sea en el día a día o cuando existan circunstancias especiales. Refleja el grado en que las personas se comprometen con las tareas laborales.

Trabajo en equipo

En trabajos donde las personas son altamente interdependientes, el desempeño puede contener el grado en que una persona ayuda a los grupos y a sus colegas.

Por ejemplo, actuando como un buen modelo a seguir, dando consejos, o ayudando a lograr las metas del grupo.

¿Qué se considera un buen desempeño laboral?

Aunque alguien que ingresa a la fuerza laboral sea inteligente, a menudo no es suficiente. Las organizaciones quieren empleados completos, cooperativos y confiables.

Según Corvo (2020), se enumeran cinco cualidades principales que llevan a un buen desempeño en el trabajo a lo largo de una carrera:

Habilidad para aprender

Cada organización tiene un conjunto específico de conocimientos que todo empleado necesitará adquirir para tener éxito en su trabajo.

Ya sea aprender conocimientos técnicos, procesos de trabajo específicos o cómo navegar de manera efectiva en la organización, poder adquirirlos y ponerse rápidamente en marcha es muy deseable para la mayoría de las organizaciones.

Aplicación

Ser aplicado es un rasgo de la personalidad que abarca muchas características deseables para las organizaciones. Las personas que tienen una alta aplicación son confiables y fidedignos.

Estas personas tienen más probabilidad de seguir adelante, trabajar duro, prestar atención a los detalles, y están dispuestos a dar un paso extra para mejorar la empresa.

Habilidades interpersonales

En muchas organizaciones, se será parte de un equipo de trabajo. Los empleados necesitan trabajar con otras personas en su equipo y en todos los departamentos.

A veces los miembros del equipo no están de acuerdo. La forma en que se manejan estos desacuerdos hace una gran diferencia en el desempeño laboral. Los empleados exitosos son típicamente cooperativos, diplomáticos y discretos.

Adaptabilidad

Es importante que los empleados puedan adaptarse y sigan siendo eficaces, incluso cuando se produzcan cambios.

Las organizaciones buscan personas que puedan hacer frente a los golpes y se mantengan al día con las exigencias de sus trabajos.

Integridad

Las organizaciones quieren poder confiar en sus empleados. Quieren empleados que no engañen o roben. No hay nada más valioso para las organizaciones que su propiedad intelectual.

Los líderes quieren empleados en quienes puedan confiar a no revelar secretos de la compañía. Esto también significa que tomen las decisiones correctas y busquen el mejor interés para la organización.

Ejemplos

El desempeño laboral individual de los empleados afectará el desempeño de la organización.

Se puede tomar la gestión del tiempo. Cuando un empleado entiende sus metas trimestrales y puede administrar sus proyectos de manera efectiva, está mucho mejor preparado para planificar cada día y así ayudar a lograr estas metas.

Se puede tomar la ambición. Los empleados que están en la búsqueda de mejorar sus habilidades individuales suelen ser apasionados por progresar.

Puede quedarse hasta tarde para ayudar a sus compañeros, o tomar un curso de fin de semana para afrontar mejor sus próximos proyectos.

Esto lo convierte en el miembro más productivo del equipo de trabajo, ayudando a RR.HH. al hacer una promoción desde adentro. Cuando los empleados buscan activamente ascender en una organización, esa organización se beneficia.

Estos beneficios también se filtran a los clientes. Si llaman a la línea de soporte con una pregunta y están conectados con un agente amigable e informado, se sienten respetados y seguirán regresando.

Sin embargo, si los agentes de soporte carecen de habilidades y capacitación para hacer su trabajo, se perderán clientes más rápido de los que se puedan encontrar (Corvo, 2020).

Indicadores de evaluación: productividad

Entre los indicadores de desempeño destaca la productividad. Para medir la de un empleado hay que dividir las horas de trabajo de dicho empleado por la cantidad de productos que este ha producido durante un período de tiempo determinado (Bizneo, 2021).

Eso sí, ten en cuenta que la productividad es algo inconstante en la mayoría de los trabajadores y que puede variar por motivos tanto laborales como personales.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{cantidad producida}}{\text{Costos}(\text{Mano de obra} + \text{Materia prima} + \text{Costos indirectos})}$$

= Resultados

$$\text{Productividad} = \frac{825000 * 4}{10 * 8 * 5 * 52} * 100 = 15,86$$

$$Productividad = \frac{3300.000}{20800} \times 100 = 15,86$$

$$Productividad = 15,86$$

Indicadores de desempeño: calidad

Podríamos decir que mientras que la productividad se centra en el “cuánto”, la calidad está se preocupa por el “cómo” o, en términos empresariales, por la percepción que el cliente tiene de un determinado producto o servicio (Bizneo, 2021).

Evaluar este indicador de desempeño es muy importante porque hay numerosos empleados que pueden cumplir muchas tareas, pero que no siempre las hacen de la mejor forma.

$$Calidad = \frac{\text{calidad del producto}}{\text{satisfaccion del cliente}} \times 100$$

$$Calidad = \frac{\text{calidad del producto}}{\text{satisfaccion del cliente}} \times 100$$

Indicadores de evaluación: eficacia

Este indicador de evaluación del desempeño se refiere a la capacidad de lograr un objetivo o resultado buscado a través de una acción específica. Por este motivo, simplemente, alguien será eficaz si cumple su tarea e ineficaz si no cumple con ella (Bizneo, 2021).

$$Eficacia = \frac{\text{logros obtenidos}}{\text{logros esperados}} \times 100$$

Indicadores de desempeño: eficiencia

Este indicador de desempeño laboral, igual que la eficacia, se refiere a la capacidad de conseguir un efecto determinado. Sin embargo, la diferencia entre eficacia y eficiencia es

que esta última hace referencia a la utilización o empleo de un número menor de recursos; e incluso al tiempo que tarda (Bizneo, 2021).

Por tanto, una persona que simplemente hace su trabajo se considera eficaz, mientras que una persona que actúa de forma rápida y con calidad es eficiente.

Indicadores de evaluación: nivel de formación

Otro de los indicadores de evaluación es la formación. Un mayor nivel de formación se corresponde una mayor productividad de los empleados. Por este motivo, son cada vez más las empresas que invierten en la capacitación de su personal. El objetivo es alcanzar el máximo potencial de su plantilla (Bizneo, 2021).

Sin embargo, este tipo de inversión no puede realizarse si antes las organizaciones no aplican una evaluación estratégica con el fin de medir las fortalezas y las debilidades de su plantilla.

Señala Dafne (2019), las ventajas de evaluar el desempeño laboral

- Se declaran las expectativas que la empresa tiene con el empleado; con respecto al puesto y el nivel de responsabilidad.
- Promueve un clima laboral estable y positivo entre todos los elementos que la conforman.
- Se pueden reorientar los errores del pasado para evitar futuros contratiempos mediante un diálogo; para conocer las causas y soluciones realizadas en su momento.
- Dentro de la retroalimentación, existe la oportunidad de una autoevaluación en cuestión de la dirección en que la empresa va llevando a sus trabajadores para alcanzar los objetivos.

- Permite una planificación para ayudar al talento humano a explotar sus capacidades y estimular a los líderes detectados.

5.3 Marco conceptual

Empresa: en la investigación realizada por Salcedo (2016), define a la empresa como la unidad económica- social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

La estructura organizacional: según lo indica Salcedo (2016), puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Beneficio: La palabra beneficio se refiere a un bien que es dado o que es recibido. El beneficio siempre implica una acción o resultado positivo y que por consiguiente es buena y puede favorecer a una o más personas, así como satisfacer alguna necesidad. (Significados.com, 2017)

Calidad: Destaca Peiro (2020), que la calidad es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto.

Productividad empresarial: Se entiende por productividad empresarial el retorno que producen las acciones llevadas a cabo por una empresa. Es decir, que hace referencia al nivel de eficiencia que tienen los gastos invertidos por una empresa para desarrollar su actividad en relación a los ingresos recibidos. (Beetrack, S.f)

VI.-Hipótesis

6.1.- Hipótesis general

La estructura organizacional incide favorablemente en el desempeño laboral en los trabajadores de la avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo.

6.2.- Hipótesis específicas

La elaboración de un diagnóstico situacional permitirá conocer la situación en que se encuentra la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo

La realización de una estructura organizacional en la avícola establecerá las funciones que cumplen cada uno los trabajadores de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo.

La evaluación del desempeño laboral permitirá medir los rendimientos del personal de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo.

VII. Metodología

La investigación se desarrolló en la granja Santa Teresita del cantón Pedro Carbo, que tiene ocho empleados, distribuidos de la siguiente manera: siete galponeros y un administrador. Las variables del estudio son la estructura organizacional y el desempeño laboral.

La investigación es de tipo descriptiva y de campo con un enfoque cualitativo.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo porque se recopiló datos a través de la aplicación de la técnica de la entrevista, donde privilegió el análisis profundo de las respuestas dadas por el entrevistado para obtener los resultados sin medición numérica.

Es descriptiva según Carlos Sabino porque es el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio. (Guerra, Verdesoto y Castro, 2020)

La investigación descriptiva la aplique en la investigación porque me permitió describir la situación en que se encuentra la granja, conociendo las falencias que existen en la misma.

La investigación es de campo porque se realizó un estudio en el lugar de los hechos y se participó en la vida cotidiana de los trabajadores, recopilando información para realizar dicha investigación, utilizando un enfoque cualitativo por medio de opiniones, y utilizando preguntas abiertas para recopilar datos relevantes. La investigación de campo es la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico, comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural. (QuestionPro, 2018)

Los métodos utilizados en la investigación son los siguientes:

a. Métodos

Bibliográfico: El método biográfico constituye una metodología de investigación cualitativa, que integra los relatos de toda una vida o de determinadas etapas o acontecimientos biográficos de relevancia de la persona estudiada, además de toda la información o documentos de los que se pueda disponer sobre la vida del sujeto objeto de estudio, con el propósito de conocer y analizar la percepción de la realidad social de la persona estudiada (UVEG, 2017).

Utilice este método para la recopilación de información de varias fuentes para el estudio de las variables de la investigación.

Método deductivo: Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos (webdelmaestrocmf, 2020).

Este método se utilizó porque permite extraer información e datos empíricos para verificar los acontecimientos que se daban dentro de la granja.

Método inductivo: Se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría (webdelmaestrocmf, 2020).

Este método lo utilice para analizar los problemas de manera global a partir de los hechos y realidad de la granja.

a. Técnicas

La entrevista. Consiste en hacerle una serie de preguntas directamente al sujeto o los sujetos de estudio, para así obtener una aproximación a lo que piensa, siente o ha vivido,

que luego podrá ser procesada estadísticamente o mediante otros métodos, para obtener una verdad. Es particularmente útil en el campo de las ciencias sociales (Concepto.de, 2021)

Se utilizó la técnica de la entrevista por ser una investigación interna donde se realizó un cuestionario con preguntas abiertas para recopilar la información relevante, esto se dio mediante la conversación por google meet con el Gerente de la Granja.

b. Recursos

Los recursos son lo que hacen parte del proceso de la investigación que es la organización con la coordinación del trabajo que se está realizando.

Humanos

Docente tutor: Ing. Antonio Eduardo Osejos Vásquez

Estudiante: Ana Lourdes Márquez Toala

Gerente de la granja: Ing. Javier Enrique Jaramillo Argandoña

Materiales

- Plan claro
- Laptop
- Resma de papel A4
- Impresora
- Internet
- Anillados
- CD
- Empastado del proyecto

VIII. Presupuesto

| Concepto | Cantidad | Valor Unitario | Total |
|-----------------|-----------------|-----------------------|--------------|
| Resma de papel | 3 | 3,40 | 10,20 |
| Impresora | 1 | 250,00 | 250,00 |
| Internet | 9 | 23,50 | 211,50 |
| Anillados | 3 | 1,25 | 3,75 |
| Empastado | 1 | 15,00 | 15,00 |
| CD | 2 | 1,00 | 2,00 |
| TOTAL | | | \$ 492,45 |

El valor de los gastos financieros es de cuatrocientos noventa y dos con cuarenta y cinco centavos, (492,45) que son autofinanciados por el investigador del presente estudio realizado.

IX. Resultados y discusión

Resultados

Breve reseña de la Granja Santa Teresita del cantón Pedro Carbo

La Granja Santa Teresita es una de las sucursales de JARCEV de propiedad del Ing. Javier Jaramillo, ubicada en el Cantón Pedro Carbo, comenzó con su operatividad en el año 2016 con la provisión de pollos bebes por la empresa Genética Nacional S.A, dedicada a la explotación de criaderos de pollos bebes y reproducción de aves de corral.

Se inicia con el proceso de producción en el año 2016, con el 50% de su capacidad (120.000 pollitos bebes que equivale a una ocupación de cuatro galpones) y en año 2017, a un 100% de su capacidad de producción, (con 240.000 pollitos bebes cumpliendo con la meta de la capacidad de producción), teniendo ocho galpones en total para la producción de los pollos.

Sus instalaciones son de las más modernas del país y está a la altura en resultados zootécnicamente a cualquier país del mundo.

FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● Conocimiento del mercado● Uso de tecnología apropiada.● Eficientes procesos de comercialización para superar a la competencia.● Conocimiento del manejo de la crianza de las aves (pollos).● Altos márgenes de utilidad. | <ul style="list-style-type: none">● Demanda de proteína animal● Cercanía de mercados.● Tratado de libre comercio con EEUU.● Reconocimiento y aperturas a nuevos mercados. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Procesamiento para mejorar la calidad del agua. | |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Desorden en el cumplimiento de funciones de cada trabajador. ● Deficiente manejo de la mercancía. ● Déficit clima laboral. ● No existen indicadores de control de desempeño laboral | <ul style="list-style-type: none"> ● Altos precios de materia prima. ● Precio alto del diésel. ● Competencia ● Interrupción de las actividades comerciales por la pandemia del COVID-19 |

Análisis

Mediante el análisis FODA, se pudo determinar que la avícola conoce su mercado meta, hace uso de la tecnología de manera apropiada, tiene eficientes procesos de comercialización y manejo en la crianza de aves, permitiéndole obtener grandes márgenes de utilidades, así como también una de sus grandes fortalezas es que tienen la maquinaria necesaria para procesar el agua y obtener agua de calidad para la crianza de los pollos. Sin embargo, como toda empresa presenta debilidades, como; el desorden en el cumplimiento de las funciones de cada trabajador, el deficiente manejo de la mercancía y un deficiente clima laboral, que la hacen susceptibles a los riesgos que podrían generarse por la inexistencia de un proceso de control de una estructura definida.

Estas debilidades pueden mejorarse si la empresa contase con una estructura organizacional definida, siendo esta una herramienta que permite controlar el trabajo de cada uno de los colaboradores de la granja a través de la jerarquía de los puestos. Así como también evitar que todos los trabajadores hagan lo mismo y se desperdicie el talento que hay dentro de la empresa. Al saber cada trabajador cuál es su postura dentro de la unidad

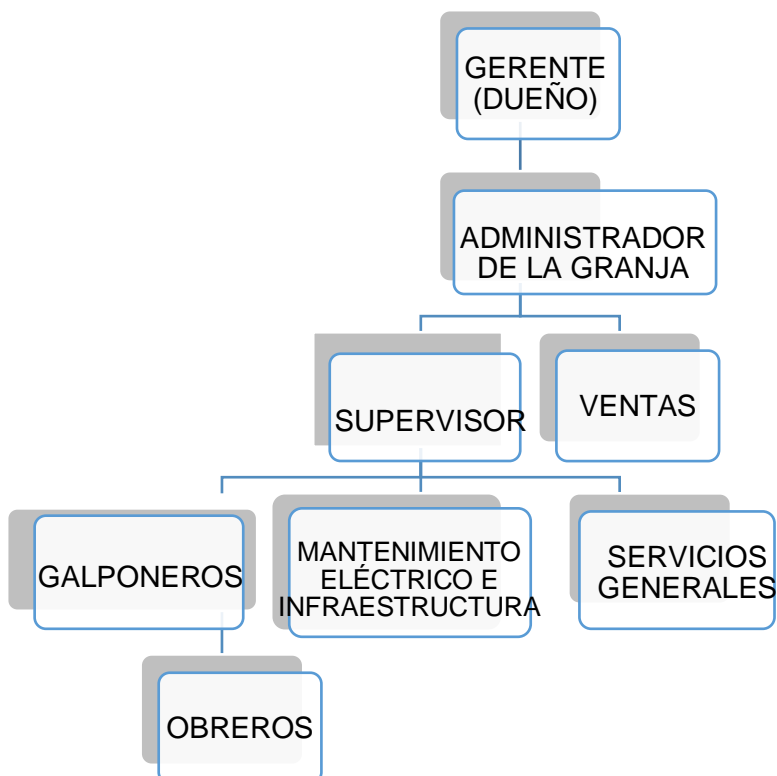
jerárquica se centran en un objetivo que es cumplir con sus funciones designadas para alcanzar el logro de los objetivos de la empresa, además de esto generarle sentido de pertenencia a su función como elemento indispensable en la organización.

Sin embargo, esta presenta grandes oportunidades que en la medida sean aprovechadas podría derivarse a la apertura de nuevos mercados, en donde la estructura organizacional conforma un eje sustancial para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, permitiendo tener un mejor desenvolvimiento y manejo del personal. Por otro lado, está expuesta a las amenazas tales como la competencia, los altos precios de la materia prima y el aumento constante del precio del diésel por los diferentes cambios que se están dando por la actual crisis económica derivada por la pandemia COVID-19, que está pasando el Ecuador y el mundo entero.

Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de una empresa u organización, estableciendo un orden jerárquico que permite identificar los departamentos establecidos por la empresa, sabiendo a quien reportará y quien será la persona por la cual estará a cargo, Es por ello que es de gran importancia elaborar los organigrama en la empresa ya que este nos permite planificar la estructura de la organización y a la vez nos ayudara a definir exactamente cuál será la posición que debe desempeñar cada trabajador en función a las actividades. Además, que es beneficioso para la organización porque nos permite mejorar la gestión interna de la empresa y de esta manera identifica las funciones y responsabilidades de cada área, departamento, y del mismo trabajador.

Es por ello que la presente investigación propone el bosquejo de un organigrama de acuerdo a las áreas manejadas en la avícola. Siendo este el siguiente.



Elaborado: autor

Perfiles de puestos

Los perfiles de puestos son una herramienta que les permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades que se requiere para ciertos puestos de trabajo esta herramienta es utilizada por las áreas de recursos humanos porque les permite identificar al personal más adecuado para contratar, cumpliendo con los requerimientos necesario para el puesto vacante. Este es de gran importancia para llevar a cabo eficientes procesos de reclutamiento y selección de personal como un complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa y a la vez es beneficioso porque nos sirve de guía para el buen reclutamiento, ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida y funciona como base para medir el desempeño del trabajador de manera objetiva y transparente.

Para ello la investigación también propone el establecimiento de perfiles de puesto para el gerente, administrador, supervisor de producción, ventas, galponeros, mantenimiento eléctrico e infraestructura, servicios generales y obreros.

TABLA 1. Perfil de puesto del Gerente

| GERENTE | |
|--|--|
| Perfil del puesto: | Persona responsable de planear, dirigir el trabajo de un conjunto de individuos y monitorear su desempeño y tomar acciones correctivas. |
| Nivel académico: | Tercer Nivel |
| Título: | Ingeniero comercial |
| Salario Básico: | \$ 912.26 + beneficios sociales |
| Descripción del cargo: | Responsable de la dirección y representación legal, judicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. |
| Funciones específicas del cargo: | <ul style="list-style-type: none"> ● Ejerce la representación legal de la empresa. ● Realiza la administración global de las actividades de la empresa. ● Analiza y coordina las actividades de la empresa en general. ● Gestión de compras ● Controla los niveles de inventario. |
| Conocimiento del cargo: | De cinco a ocho años de experiencia en el cargo de gerente general o posiciones similares. |
| Habilidades o actitudes: | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Visión de negocios, orientación de resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación y comunicación efectiva a todo nivel. | |

Elaborado por: Autor

El perfil de puesto del gerente se elaboró con el propósito que se puede identificar el cargo que va a desempeñar el postulante refiriéndose a las funciones que se le asignará en el puesto, describiendo las habilidades y conocimiento que debe tener para ser el elegido para el puesto de trabajo encabezando el nivel jerárquico.

TABLA 2. Perfil de puesto del Administrador

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|--|---|
| Área a la que pertenece: | Administrador general |
| Puestos que le reportan: | Asistente administrativo |
| Nivel Académico: | Licenciado en Administración. |
| Salario: | \$ 421,77 + beneficios sociales |
| Conocimientos requeridos en el puesto: | <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad básica, conocimientos en administración y liderazgo |
| Objetivo del puesto: | Administrar y controlar las actividades administrativas relacionados con los ingresos y egresos de la empresa, efectuando los análisis financieros que se le permita obtener los índices de rentabilidad generados por los centros y de los gastos generados. |
| Habilidades técnicas: | <p>Análisis de rentabilidad en relación de costos.</p> <p>Interpretación de Estados financieros.</p> |
| Funciones Generales: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participa, en coordinación con la Dirección y gerencia general, en las fases de programación y formulación del presupuesto anual de acuerdo a las necesidades de la empresa. • El administrador de granja es responsable del funcionamiento correcto de la granja como de todo el personal que trabaja en, las actividades y los recursos que forman parte de la granja. • Su principal objetivo es obtener un beneficio. También pueden ser responsable de la comercialización del producto y la manipulación final para venderlo en los mercados. • El administrador tiene llevar un registro financiero y llevarlos al día | |

Elaborado por: Autor

El perfil de puesto para el administrador se realizó con la finalidad de que la persona a la cual se le asigne ese cargo reúna las características y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente las funciones y conozca las tareas y responsabilidades que tiene en su puesto dentro de la empresa.

TABLA 3. Perfil de puesto del Supervisor

| DATOS DE IDENTIFICACIÓN | |
|--|---------------------------------|
| Nombre del cargo: | Supervisor de producción |
| Nivel: | Tercer nivel académico |
| Título: | Médico Veterinario Zootecnista |
| Salario: | \$ 434,47 + beneficios sociales |
| Supervisa a: | Administradores |
| Reporta a: | Gerente general |
| ÁREAS DE RESPONSABILIDAD | |
| Bodega, procesos de producción, manejo de crianza de pollos | |
| CONOCIMIENTO | |
| Manejo de personal Proceso de crianza y control de los parámetros. | |
| OBJETIVO | |
| Lograr en el pollo de engorde que tenga peso, conversión, mortalidad y costo acorde a las expectativas y necesidades de la empresa, lográndolo a través de una adecuada nutrición, un buen manejo, bioseguridad y acciones médicas que garanticen su salud. | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL | |
| Esta encargado de la supervisión de los procedimientos de las granjas. Controla la recepción de materia prima e insumos químicos utilizados en la granja. | |
| FUNCIONES | |
| Supervisión de las actividades de bioseguridad en la empresa avícola: <ul style="list-style-type: none"> ● Desinfección de vehículos y jaulas de transporte de aves. ● Higiene de personal y ropa de operarios de vehículos, cargadores, grupo de vacunación y mantenimiento ● Integridad y funcionamiento de arcos de desinfección | |

Elaborado por: Autor

Se realizó este perfil de puesto para que la persona asignada para este cargo cumpla con los requerimientos necesario para el puesto de trabajo, identificando mediante este esquema las tareas, responsabilidades y funciones que tiene desarrollar dentro de la empresa.

TABLA 4. Perfil de puesto de departamento de venta

| DATOS GENERALES | |
|---|---------------------------------|
| Nombre del cargo: | Encargado de venta |
| Nivel: | Tercer nivel académico |
| Título | Ingeniero comercial |
| Salario | \$ 416,30 + beneficios sociales |
| Reporta a: | Gerente – Secretaría |
| OBJETIVOS | |
| Planificar, organizar, coordinar controlar todas las actividades de comercialización de los pollos. Informar el posicionamiento del mercado. Velar por la atención al cliente, rentabilidad del negocio, cobranza, despacho del producto (pollos) | |
| DESCRIPCIÓN GENERAL | |
| El encargado de ventas se encarga de la distribución y venta del producto (pollos), y dar el debido seguimiento de las diferentes rutas del traslado de la mercancía para así lograr una cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales. | |
| CONOCIMIENTO | |
| En formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos, conocer el proceso de venta, cualidades de liderazgo, entusiasmo e iniciativa, y dotes para la comunicación. | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none">● Planifica los presupuestos de venta● Establece metas y objetivos● Conocimiento en contabilidad y medición de estrategias.● Pronostica las ventas● Motiva a su equipo de trabajo● Capacidad de trabajar ante desafíos | |

Elaborado por: Autor

Este perfil de puesto está diseñado con las características relevantes que debe reunir el encargado de venta, el conocimiento que debe tener y detallando sus funciones que debe cumplir en dicho puesto.

TABLA 5. Perfil de puesto del galponero

| GALPONERO | |
|---|---|
| Cargo requerido: | Empleado |
| Nivel académico | Bachiller |
| Título | Técnico en agropecuaria |
| Experiencia laboral | Con o sin experiencia |
| Salario Básico | \$ 407,60 + beneficios sociales |
| Reporta a: | Administrador |
| OBJETIVO DEL CARGO | Realizar un buen mantenimiento del galpón, en relación a las actividades que comprende el manejo de las aves, alimentación en general, control de agua y limpieza de áreas comunes. |
| DESCRIPCIÓN GENERAL | |
| HABILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> ● Buenos observados ● Competente ● Meticuloso ● Poseen entusiasmo por aprender ● Empáticos |
| CONOCIMIENTO | <p>Condiciones climáticas de los galpones</p> <p>Manejo de línea de agua y comederos</p> |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Alimentar a las aves y manejar las instalaciones de la granja ● Cumplir y hacer cumplir las normas de bioseguridad de la granja ● Supervisar el buen estado de las instalaciones de la granja | |

Elaborado por: Autor

El perfil de puesto del galponero se realizó de forma sencilla en la cual el postulante a este cargo cumpla con lo requerido cumpliendo con las habilidades, conocimiento y funciones que vaya a desempeñar en dicho puesto de trabajo.

TABLA 6. Perfil de puesto de mantenimiento eléctrico e infraestructura

| DESCRIPCIÓN GENERAL | |
|--|--|
| Perfil del puesto: | Capacidad de solucionar problemas de ingeniería eléctrica, administrando de forma óptima los recursos técnicos, humanos, físicos y financieros de la empresa |
| Objetivo: | Lograr que los equipos e instalaciones de la infraestructura de los galpones funciones de una manera eficiencia sin interrupciones |
| Nivel Académico: | Tercer nivel |
| Título: | Ingeniero eléctrico |
| Salario: | \$ 465,51 + beneficios sociales |
| Experiencia laboral: | dos a tres años de experiencia en trabajos similares |
| Reporta a: | Administrador de granja |
| COMPETENCIA PERSONAL | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo, iniciativa, empatía, toma de decisiones, habilidad y destreza en el campo eléctrico | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener reparar y revisar cada uno de los equipos que comprende las instalaciones. ● Modificar, instalar remover equipos defectuosos. ● Desarrollar programas de mantenimiento preventivo y programado ● Asesorar la compra de los nuevos equipos ● Mantener los equipos de seguridad y demás sistema de protección | |

Elaborado por: Autor

El perfil de puesto para el ingeniero eléctrico se realizó con la finalidad de que la persona a la cual se le asigne ese cargo reúna las características y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente las funciones y conozca las tareas y responsabilidades que tiene en su puesto dentro de la empresa.

TABLA 7. Perfil de puesto de servicios generales (Personal de limpieza)

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
|---|--|
| Perfil del puesto: | Personal encargado de ejecutar las actividades de limpieza y mantenimiento que garantice la correcta higiene de las instalaciones de los galpones |
| Objetivo: | Realizar las todas aquellas actividades de limpieza dentro de cada galpón. |
| Salario: | 400 + beneficios sociales |
| A cargo: | Administrador |
| Tareas: | <ul style="list-style-type: none"> ● Lavado de línea de comida y agua ● Desinfección de galpones ● Lavado de paredes húmedas. ● Limpieza del piso (barrido y trapeado con hidrolavadora). ● Quema de plumas de las aves (pollos). |
| Nivel académico: | Básica o Bachiller |
| Título: | Bachiller |
| Experiencia laboral: | Sin experiencia |
| DEBERES O RESPONSABILIDADES | |
| Los deberes, responsabilidades o actividades que desempeñará el personal de limpieza puede variar, según lo determine el plan de mantenimiento que se esté llevando a cabo. | |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar las tareas de limpieza con su equipo de trabajo. ● Delegar áreas diferentes a cada equipo de trabajo para realizar la limpieza. ● Revisar que al cabo de terminación de limpieza todo quede en orden. | |

Elaborado por: Autor

Este perfil de puesto se realizó para el postulante realice un buen trabajo en las áreas designado a limpieza por las diferentes enfermedades como las bacterias o virus que se puede originar sino se realiza una adecuada desinfección del lugar.

TABLA 8. Perfil de puesto de obreros (Alzadores de pollos)

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
|--|--|
| Perfil del puesto | Conjunto de personas dispuesta a cooperar, dedicar y poner empeño en las actividades a realizar en cada embarque del producto. |
| Objetivo: | Dedicar esfuerzo y participación colectiva debido a los requerimientos del manejo de embarque del producto (pollos). |
| Reporta a: | Administrador |
| Salario: | \$ 400 + beneficios sociales |
| Nivel académico: | Ninguno |
| Título: | Ninguno |
| Experiencia laboral | Sin experiencia |
| DESTREZA Y HABILIDADES | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación ● Desempeño ● Cuidadoso ● Comunicación ● Compañerismo ● Organización | |
| FUNCIONES | |
| Coordinar la selección del embarque de los pollos. Manejo adecuado al momento de agarrar a los pollos | |

Elaborado por: Autor

El perfil de puesto para los alzadores de pollo se realizó con la finalidad de que las personas a la cual se le asigne ese cargo reúna las características y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente las tareas y funciones del cargo, mediante esta le permita conocer cuáles son las consecuencias de una inadecuada embarcación de la mercancía (pollos).

Además, de acuerdo a la observación realizada, se pudo obtener versiones de los trabajadores, que indicaban que ellos laboraban bajo un contrato de palabra, más nunca lo inscribieron formalmente en el ministerio del trabajo, dejándolos sin protección legal ante cualquier disposición arbitraria del empleador.

Cómo se evalúa el desempeño a los trabajadores

La empresa no utiliza indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño laboral de sus empleados y trabajadores, pero, cuentan con ciertos parámetros de rendimiento que deben cumplir, los mismos se detalla a continuación:

- El personal debe cumplir con los rendimientos estipulados por las autoridades de la avícola, caso contrario, en caso de reincidencias o negligencias, serán reemplazados.
- Superar los objetivos de producción en cada parada de los pollos.
- Otro de los parámetros que se evalúa a los trabajadores, es su disponibilidad a tiempo completo para poder atender cualquier emergencia que se presente en la granja.
- Se considera el margen de mortalidad, si el porcentaje mínimo de mortalidad de las aves es del 10% y están dejando morir el 15% quiere decir que no están realizando un debido control dentro de los galpones, como puede ser la temperatura del galpón o se olvidaron de programar la línea de balanceado o por descuido no están realizando el correcto seguimiento de crecimiento.

Si bien es cierto, que existe una aparente falta de control de las actividades de los trabajadores, y no se aplican herramientas técnicas para medir su desempeño, se han establecido ciertos parámetros de evaluación por resultados, que deben cumplir de manera obligatoria los dependientes de la avícola, para mantenerse en su puesto de trabajo, lo cual explica la inestabilidad laboral existente y el denso clima laboral que se vive en la empresa.

Discusión

Los resultados de la investigación muestran que la Granja Santa Teresita comenzó con su proceso de producción en el año 2016, teniendo la capacidad necesaria para producir en óptimas condiciones por sus modernas instalaciones en los galpones, pero el desempeño laboral se ve afectado por factores por el desorden: el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, el mal clima laboral y el deficiente manejo de la mercancía.

De acuerdo a la primera hipótesis planteada, sobre la elaboración de un diagnóstico situacional de la avícola y con respecto a los resultados obtenidos se puede aceptar la misma, ya que mediante la elaboración del análisis FODA, se pudo identificar la situación de la avícola.

Mediante el planteamiento de la segunda hipótesis de realizar una estructura organizacional en la avícola, y en base a los resultados se afirma el hecho, de manera que al realizar una estructura organizacional clara y definida ayuda a identificar el orden jerárquico de la empresa.

Para la tercera hipótesis de la evaluación del desempeño laboral permite medir los rendimientos del personal de la Avícola Santa Teresita del Cantón Pedro Carbo y en base a los resultados obtenidos se afirma la hipótesis, por el hecho que mediante esta evaluación podemos evaluar a los trabajadores.

Indica Camacho y Mera (2017), en su investigación sobre la Gestión del talento humano y desempeño laboral en Mabetex”, manifiesta que la efectividad de la organización y la mejora de su desempeño laboral dependerá de la mejora en la gestión del talento humano, constatándose esto en la investigación realizada ya que según los resultados es deficiente y el personal no se siente satisfecho en sus puestos de trabajo. Ya que existen problemas de

una mala administración por la situación que se encuentra dicha granja, en la que para tener resultados positivos se necesita de una organización eficaz y eficiente.

Una adecuada estructura organizacional permitirá organizar a los trabajadores de la granja de tal manera que todo el personal conciba el modo en el que se planifica su trabajo y se reparten formalmente sus responsabilidades permitiendo ser más eficiente y la empresa pueda cumplir los objetivos que se ha trazado.

Para Burbano Molano (2020), La estructura organizacional permite describir la forma de funcionamiento de la empresa a partir de los objetivos trazados en el direccionamiento estratégico.

En comparación a los resultados de la investigación realizada y lo que dice el autor Burbano que es de gran importancia lograr crear o diseñar una estructura organizacional dentro de las empresas para así tener un adecuado funcionamiento de la misma, y del mismo modo solucionar las debilidades que se presenten en dicha granja.

La investigación realizada muestra que no tienen indicadores que le permitan evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, pero si establecen ciertos parámetros de rendimiento que le permite identificar que tan eficientes son los empleados en cada una de las actividades.

En efecto López , Amaya, Jurado, y Useche (2018), sostiene que el desempeño laboral de los empleados deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas. (Pág. 97)

Lo que señala los autores descritos anteriormente es puesto en práctica por la granja debido que estos aplican ciertos parámetros para evaluar la productividad de sus empleados, sin embargo, es necesario que se establezcan indicadores de desempeño numéricos para que

a partir de los resultados se mida la calidad y productividad del trabajador siendo esto una manera cuantitativa más objetiva y medible para medir el desempeño laboral.

X. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El diagnóstico realizado a través del análisis FODA muestra que a nivel interno la avícola tiene una serie de fortalezas y debilidades. Entre sus fortalezas tiene tecnología apropiada lo cual permite cumplir sus procesos de crianza y comercialización de los pollos, así como también tiene un personal capacitado pero que es poco aprovechable porque no tiene una estructura organizacional que permita al trabajador conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa así como también tiene un clima laboral no adecuado que permita al trabajador cumplir con sus funciones laborales, por otro lado en el ámbito externo oportunidades y amenazas entre la oportunidad más relevante es que cuenta con mercado cercano pero esto puede verse afectado por los altos precios de la materia prima y por el alto nivel de competencia de avícola.
- La avícola no cuenta con una estructura organizativa lo que hace que el trabajador no conozca la jerarquía existente dentro de la organización, así como, tampoco conozca las actividades que deben desempeñar en el cargo que ocupa al no tener la Avícola organigrama y los perfiles de puestos.
- Se determinó que la empresa mide de manera empírica el desempeño laboral de sus trabajadores, con ciertos parámetros de cumplimiento laboral que en la práctica son pocos confiables, ya que, si se utilizan para evaluar el rendimiento de otra organización, estos pueden no ser útiles, debido a que los parámetros utilizados para medir la productividad, eficiencia, eficacia y efectividad al realizar el control del rendimiento del personal carecen de confiabilidad y validez.

Recomendaciones

- Realizar diagnósticos constantes, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En donde las fortalezas permiten combatir las debilidades y las oportunidades hacerles frente a las amenazas. Pudiendo la avícola a través de la implementación de mecanismos de análisis aprovechar al máximo su ventaja competitiva que son los trabajadores, para fortalecer la estructura jerárquica de la empresa y obtener los mejores resultados en la productividad.
- Establecer una estructura organizacional, para lograr tener organización y planificación en cada actividad que vaya a realizar cada trabajador, estableciendo el nivel jerárquico de cada persona en la empresa, requerimientos, remuneraciones, capacidades y sus respectivas funciones, para así lograr contratar al personal más idóneo, y solucionar, los problemas de orden, ineficiencia y mal clima laboral existentes.
- Implementar indicadores cuantitativos para medir el desempeño de los trabajadores, que disminuyan la subjetividad en la evaluación de los mismos, y permita aumentar la productividad laboral, fortaleciendo el trabajo en equipo, y así obtener los mejores beneficios para la empresa.

XI. Cronograma de actividades

| Tiempo Actividades | Meses/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | Meses/2021 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|------------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|
| | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Mayo | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Entrega y aprobación del tema de investigación | | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reunión por la plataforma meet para realizar planificación de reuniones | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de la estructura del proyecto de investigación | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de avances del proyecto de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | X | X | X | X | | | | | | | | |
| Entrega de tesis al tribunal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | |
| Defensa del trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X |
| Titulación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

XII. Referencias bibliográficas

- Alzate, P. A. (25 de Julio de 2016). *La importancia de la evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de elemplo: <https://www.elemplo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978#:~:text=Evaluar%20el%20desempe%C3%B1o%20de%20un,competencias%20laborales%20de%20los%20cargos>.
- Beetrack. (S.f). *Claves de la productividad empresarial*. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/productividad-empresarial>
- Bizneo. (2021). *5 indicadores de desempeño clave en una empresa*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/indicadores-evaluacion-del-desempeno/>
- Burbano Molano, C. F. (2020). *Plan de negocio para una granja avícola en el municipio de La Plata, Hulla. (Tesis de grado)*. Universidad Santo Tomás. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/31924/2020burbano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camacho Vásquez , A. A., & Mera Díaz, D. G. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la empresa Chanamé Cars Eirl de la Ciudad de Chiclayo, 2017. (Tesis de grado)*. Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6245/Camacho%20Vasquez%20%26%20Mera%20Diaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Canive, T. (2020). *La estructura organizacional*. Obtenido de Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>
- Coindreau, R. (11 de Enero de 2021). *Perfiles de Puesto: ¿qué son, como hacerlos?* Obtenido de Integratec: <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Concepto.de. (15 de Julio de 2021). *Técnicas de investigación*. Obtenido de <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>
- Corvo, H. S. (2020). *Desempeño laboral, características y ejemplos*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>

- Dafne. (6 de Diciembre de 2019). *Descubre las ventajas de la evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de Bumeran: <https://www.bumeran.com.mx/noticias/descubre-las-ventajas-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Fayol , H. (1916). *Administration Industrielle Et Générale [Libro]*. Paris.
- Guato Guilcapi, S. P. (Octubre de 2017). *"Metodología de evaluación del clima organizacional en el desempeño laboral en las empresas del sector avícola de la provincia de Tungurahua"*. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26949/1/419%20o.e..pdf>
- Guerra Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 166. Obtenido de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Guerra Villamar, D. A. (2015). *"Diseño organizacional para la empresa Avícola Maritza ubicada en la parroquia San Carlos- Provincia de los Ríos"*. (Tesis de grado). Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1263/1/T-UTEQ-0006.pdf>
- Hill, B. (2020). *Importancia de una buena estructura organizacional*. Obtenido de La voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Lexington. (2020). *Estructuras organizativas de una empresa: ventajas y tipos*. Obtenido de Lexington Make it Exceptional: <https://www.lexington.es/blog/estructuras-organizativas-empresa-tipos-ventajas>
- López , O., Amaya, C., Jurado, P., & Useche, J. (2018). Evaluación de desempeño para funcionarios públicos d la rama ejecutiva con nombramiento en provisionalidad como criterio de permanencia en el servicio. *Diálogos de Saberes*, (49) 89-114. Universidad Libre (Bogóta).
- Peiró, R. (04 de Junio de 2020). *Calidad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>

- QuestionPro. (26 de Enero de 2018). *¿Qué es la investigación de campo?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Rojas Correa, P. A., & Arias Arias, C. M. (2018). *Diseño organizacional para la granja La Teresita. (Maestría de grado). Universidad Tecnológica de Pereira.* Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/9830/T658.404%20R741.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rúben. (18 de Agosto de 2021). *Organigrama de empresa, qué tipos existen y para que sirven.* Obtenido de FactorialBlog: <https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas/>
- Salcedo Valiente, S. E. (20 de Septiembre de 2016). *Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredi S.A. (Tesis de grado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.* Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>
- Significados.com. (07 de Junio de 2017). *Beneficio.* Obtenido de <https://www.significados.com/beneficio/>
- UVEG. (2017). *Metodologías de investigación y comunicación académica .* Obtenido de [uv.es: https://www.uv.es/innopfg/el_mtodo_biografico.html](https://www.uv.es/innopfg/el_mtodo_biografico.html)
- webdelmaestrocmf. (16 de Marzo de 2020). *Tipos de métodos investigación y Diseño de investigación.* Obtenido de webdelmaestrocmf: <https://webdelmaestrocmf.com/portal/tipos-de-metodos-investigacion-y-diseno-de-investigacion/>

XIII. Anexos

Reunión por la plataforma de google meet con el tutor del proyecto de tesis Ing. Antonio Eduardo Osejos Vásquez



Reunión con el Ing. Javier Jaramillo por la plataforma meet para realizar la entrevista

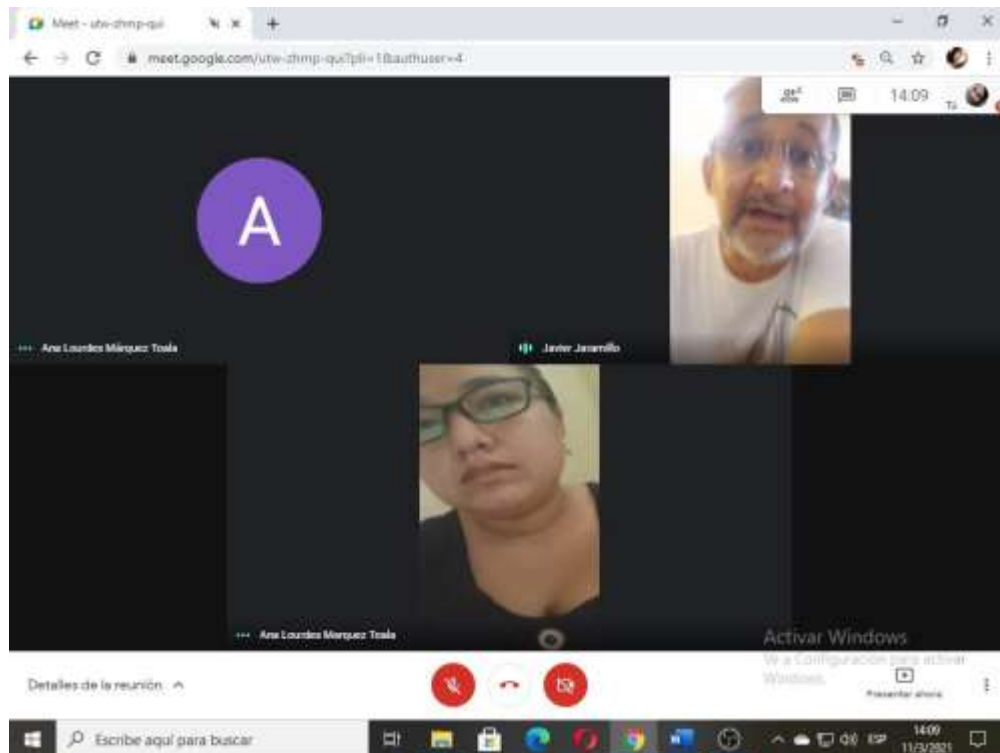


Tabla de Sueldos de los trabajadores

RAMAS DE ACTIVIDAD
ECONÓMICA:

- 1.- PRODUCCIÓN AVÍCOLA
- 2.- PRODUCCIÓN DE GANADO Y OTRAS ESPECIES ANIMALES
- 3.- OTROS SERVICIOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN PECUARIA

| CARGO / ACTIVIDAD | ESTRUCTURA OCUPACIONAL | COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD | CÓDIGO IESS | SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2021 |
|--|------------------------|--|---------------|-------------------------------|
| SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN / MANTENIMIENTO | B1 | INCLUYE: ADMINISTRADOR DE GRANJA, JEFE DE GRANJAS | 0204151101001 | 421,77 |
| TÉCNICO DE PRODUCCIÓN / MANTENIMIENTO | C1 | PRODUCCIÓN PECUARIA | 0204151101002 | 419,77 |
| OPERADOR ESPECIAL | C2 | PRODUCCIÓN PECUARIA | 0204151101003 | 417,58 |
| AUXILIAR DE PRODUCCIÓN / MANTENIMIENTO | D2 | INCLUYE EL ASISTENTE DE PLANTA | 0204151101006 | 412,59 |
| GALPONERO DE GRANJA | E2 | | 0204151101007 | 407,60 |
| CLASIFICADOR DE HUEVOS | E2 | | 0220000000001 | 407,60 |
| AUXILIAR DE LÁCTEOS | E2 | INCLUYE: ASISTENTE DE ORDEÑO, ORDEÑADOR, OPERARIO DE LECHE, RECBIDOR / RECOLECTOR DE LECHE | 0220000000002 | 407,60 |
| | | INCLUYE: VAQUERO, AYUDANTE DE | | |

ANEXO 1: ESTRUCTURAS OCUPACIONALES - SALARIOS MÍNIMOS SECTORIALES Y TARIFAS COMISIÓN SECTORIAL No. 14 "CONSTRUCCIÓN"

- RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:
- 1.- CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS TÉCNICOS ARQUITECTÓNICOS
 - 2.- OPERADORES Y MECÁNICOS DE EQUIPO PESADO Y CAMINERO, DE EXCAVACIÓN, CONSTRUCCIÓN, INDUSTRIA Y OTRAS SIMILARES

| CARGO / ACTIVIDAD | ESTRUCTURA OCUPACIONAL | COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD | CÓDIGO IESS | SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2021 |
|---------------------|------------------------|--|---------------|-------------------------------|
| INGENIERO ELÉCTRICO | B1 | | 1410000000001 | 465,51 |
| RESIDENTE DE OBRA | B1 | | 1410000000016 | 465,51 |
| INGENIERO CIVIL | B1 | ESTRUCTURAL, HIDRÁULICO Y VIAL | 1410000000017 | 465,51 |
| INSPECTOR DE OBRA | B3 | | 1406452000001 | 464,32 |



ENTREVISTA

Nombre del entrevistado: Ing. Javier Enrique Jaramillo Argandoña

1. ¿La granja JARCEV consta con acta de constitución?

No, la granja JARCEV solo está constituida como persona jurídica, por el cual se maneja por medio de un RUC, a nombre de una sola persona, siendo esta una empresa comercial de venta y comercialización de aves, está integrada por dos socios, cada uno aportando con 50% de inversión.

2. ¿A se dedica la empresa?

La empresa se dedica a la venta al por menor de productos veterinarios en establecimientos, explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas, y cría y reproducción de cerdos.

3. ¿Cuándo fue fundada la empresa y cuantas sucursales tiene?

El inicio de la empresa tiene aproximadamente unos cinco años, comenzó con la venta de productos agropecuarios y con gallinas ponedoras, actualmente tiene 4 sucursales; una de ella es la granja Santa Teresita que está situada en el cantón Pedro Carbo.

4. Sus costos de producción son bajos o altos

Siempre nos hemos mantenidos, ya que mediante las asociaciones con otras empresas como es Genética Nacional se ha logrado alianzas para la obtención de los recursos para la crianza de la producción de las aves, contamos con proveedores para la adquisición del balanceado, tenemos una planta de agua para la limpieza de los galpones y suministros de las aves.

5. La granja santa teresita consta de un organigrama y planificación según funciones de cada trabajador.

La granja en sí, no consta con un organigrama, cada trabajador realiza su trabajo de manera empírica, liderado por el administrador que es aquel que se encarga de que todo el proceso de crianza de las aves sea éxito, dando un gran resultado dentro de la producción.

6. ¿Cómo evalúa el desempeño de los trabajadores de la granja?

El que se encarga de los trabajadores de la granja es el administrador, depende de él los resultados que se tenga, porque prácticamente es el líder de todos.

7. ¿cada galponero debe tener conocimiento o experiencia en la crianza de las aves y manejo de galpones?

Por lo general no, el galponero puede ser cualquier persona que no tenga conocimiento o experiencia, porque el trabajo que le toca no nada difícil ni de otro mundo, solo se necesita practica y que el administrador le enseñe a medida que pasa el tiempo como se realiza el trabajo de manejo y crianzas de las aves.

8. ¿Cada perfil de puesto están debidamente definidos?

Se podría decir que, si porque en la granja se sabe que existe el administrador y los galponeros, claro está que el administrador si es el líder, pero los galponeros realizan su trabajo, pero al momento de ejercer su trabajo deben trabajar de manera rotativa.

Document Information

| | |
|--------------------------|---|
| Analyzed document | Tesis-Final Ana Lourdes Márquez Toala.docx (D119808825) |
| Submitted | 2021-11-25T02:58:00.0000000 |
| Submitted by | |
| Submitter email | marquez-ana8154@unesum.edu.ec |
| Similarity | 2% |
| Analysis address | antonio.osejos.unesum@analysis.arkund.com |

Sources included in the report

| | | | |
|-----------|--|--|----------|
| SA | Act. 7. AEC2. Nuevas estructuras organizativas. MURIEL ALVAREZ MODESTO.pdf Document Act. 7. AEC2. Nuevas estructuras organizativas. MURIEL ALVAREZ MODESTO.pdf (D39814148) |  | 5 |
| W | URL: https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/ Fetched: 2021-11-25T02:59:00.0000000 |  | 1 |
| SA | 71.511_20201_PEC 2_13052077.txt Document 71.511_20201_PEC 2_13052077.txt (D83131896) |  | 1 |
