

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO TENA**
Tecnología, Innovación y Desarrollo

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA
MIL ESPIGAS DEL CANTÓN TENA.**

Trabajo de investigación, presentado como requisito parcial para optar por el
Título de Tecnóloga en Administración de Empresas mención Contabilidad y
Auditoría.

AUTORA: Rosario Elizabeth Ramos Choglo

DIRECTORA: Lcda. Roxana Elizabeth León Lara. Mg.

Tena – Ecuador

2020

ING. ROXANA ELIZABETH LEÓN LARA. MG.

**DOCENTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA.**

CERTIFICA:

Que el Trabajo de Titulación titulado “**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA MIL ESPIGAS DEL CANTÓN TENA.**” desarrollada por Rosario Elizabeth Ramos Chogollo, ha sido elaborada bajo mi dirección y cumple con los requisitos de fondo y de forma que exigen los respectivos reglamentos e instituciones. Por ello autorizo su presentación y sustentación.

Tena, 06 de marzo del 2020

Ing. Lcda. Roxana Elizabeth León Lara. Mg
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

Tena, 11 de julio del 2020

Los Miembros del Tribunal de Grado abajo firmantes, certificamos que el Trabajo de Titulación denominado **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA MIL ESPIGAS DEL CANTÓN TENA.”**, desarrollada por Rosario Elizabeth Ramos Chogllo, estudiante de la carrera de Administración de Empresas mención Contabilidad y Auditoría del Instituto Superior Tecnológico Tena, ha sido corregida y revisada; por lo que autorizamos su presentación.

Atentamente;

Ing. Yajaira Andrea Heredia Shiguango
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Henry Fabian Chango Chango
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Karla Ruth Mena Arellano
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORÍA

Yo, Rosario Elizabeth Ramos Chogllo, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente al Instituto Superior Tecnológico Tena, y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo al Instituto Superior Tecnológico Tena, la publicación de este trabajo de Titulación en el repositorio institucional- biblioteca Virtual.

AUTORA: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo

FIRMA:

CÉDULA: 1501156879

FECHA: 11/07/2020

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA

Yo, ROSARIO ELIZABETH RAMOS CHOGLLO, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA MIL ESPIGAS DEL CANTÓN TENA.”**, como requisito para la obtención del Título de: **TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** autorizo al Sistema Bibliotecario del Instituto Superior Tecnológico Tena, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual del Instituto, a través de la visualización de su contenido que constará en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio el Instituto. El Instituto Tecnológico Superior Tena, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Tena, 25 de marzo de 2020, firma la autora.

AUTORA: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo

FIRMA:

CÉDULA: 1501156879

DIRECCIÓN: Palandacocha.

CORREO ELECTRÓNICO: rositaramos1996@hotmail.com

CELULAR: 0999272297

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Lcda. Roxana Elizabeth León Lara. Mg.

TRIBUNAL DEL GRADO:

Ing. Yajaira Andrea Heredia Shiguango. (Presidente).

Ing. Henry Fabian Chango Chango. (Miembro).

Ing. Karla Ruth Mena Arellano. (Miembro).

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con mucho amor y gratitud a Dios, por darme sabiduría, entendimiento e inteligencia y fuerzas para no darme por rendida ante tales circunstancias, a mis hijos Jesdy Orozco y Franco Orozco porque ellos han sido mi fuente de inspiración para superarme y darles un mejor futuro.

A mi esposo y demás familiares quienes me apoyaron económicamente y moralmente para lograr mí objetivo deseado.

Rosario Elizabeth Ramos Choglo.

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi más sincero agradecimiento a mi tutora ya que ha sido mi guía para poder culminar el presente trabajo investigativo.

Mi agradecimiento a esta prestigiosa institución a través de la cual he logrado mi objetivo, ya que me ha abierto las puertas para poder superarme a través de las enseñanzas del día a día llevadas a cabo por los docentes que con su paciencia, carisma, sabiduría y apoyo nos formaron e impartieron sus conocimientos y que gracias a ellos cumpla mi sueño de ser graduada.

Rosario Elizabeth Ramos Choglo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	iii
AUTORÍA.....	iv
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
A. TÍTULO.....	xiv
B. RESUMEN	xv
ABSTRAC	xvi
C. INTRODUCCIÓN	1
3.1 Contextualización.....	2
3.2 Situación problemática del objeto de investigación	2
3.3 Problema de investigación.....	3
3.4 Preguntas significativas	3
3.5 Delimitación de la investigación.....	3
3.6 Líneas de investigación	3

3.7	Objetivos.....	4
3.8	Categorías Fundamentales.....	5
D.	REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
4.1	Estructura Organizacional	6
4.2	Elementos para el diseño de la estructura organizacional	6
4.3	Clasificación de la estructura organizacional.....	9
4.4	Importancia de las estructuras organizacionales	11
4.5	Organigrama	11
4.6	Objetivo de los organigramas	12
4.7	Ventajas de los organigramas	12
4.8	Clases de organigramas	13
4.9	Manual de funciones.	18
4.10	Beneficios de un Manual de Funciones	18
4.11	Desempeño laboral.....	19
4.12	Evaluación del desempeño.....	20
4.13	Métodos de evaluación de desempeño	21
4.14	Rendimiento.....	23
4.15	Tipos de rendimiento.....	24
4.16	Desarrollo Organizacional.	24
4.17	Marco legal	25
4.18	Marco conceptual	26
E.	MATERIALES Y MÉTODOS	30
5.1	Diseño asumido.....	30
5.2	Materiales y equipos.....	30
5.3	Métodos	31
5.3.1	Enfoque de la investigación.....	31
5.3.2	Modalidad básica de la investigación.....	32
5.3.3	Alcance de la investigación	32

5.3.4	Técnicas de investigación	32
5.4	Ubicación del Área de Estudio.....	33
5.5	Metodología de los objetivos	35
5.5.1	Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.	35
5.5.2	Objetivo 2: Aplicar técnicas de investigación con el fin de conocer el impacto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.....	35
5.5.2.1	Población y Muestra.	36
1.	Población	36
2.	Muestra.....	36
5.5.3	Objetivo 3: Diseñar una propuesta estratégica para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.	37
F.	RESULTADOS	38
6.1	Interpretación de resultados del diagnostico	38
6.1.1	Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.	38
6.1.2	Aplicar técnicas de investigación con el fin de conocer el impacto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.....	38
6.1.2.1	Interpretación de resultados de los encuestados	39
6.1.2.2	Interpretación de resultados del entrevistado	43
6.1.2.3	Interpretación de los resultados de la evaluación de desempeño	45
6.1.3	Diseñar una propuesta estratégica para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.	48
6.1.3.1	Organigrama Institucional.....	48
G.	DISCUSIÓN	63
7.1	Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.	63

7.2 Aplicar técnicas de investigación con el fin de conocer el impacto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.	63
7.3 Diseñar una propuesta estratégica para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.	64
H. CONCLUSIONES	65
I. RECOMENDACIONES	66
J. BIBLIOGRAFÍA	67
K. ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos para elaborar una estructura organizacional	7
Tabla 2: Elementos para diseñar una estructura organizacional	8
Tabla 3. Clases de organigrama.....	17
Tabla 4. Funciones.....	39
Tabla 5. Distribución	40
Tabla 6. Estructura.....	41
Tabla 7. Distribución	42
Tabla 8. Actividades	43
Tabla 9. Evaluación de desempeño por parte del Propietario.	46
Tabla 10. Aplicación de la evaluación de desempeño.	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Categorías Fundamentales	5
Gráfico 2. Funciones	39
Gráfico 3. Distribución	40
Gráfico 4. Estructura.....	41
Gráfico 5. Distribución	42
Gráfico 6. Actividades	43
Gráfico 7. Aplicación de la evaluación de desempeño.	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa político del Cantón Tena.	34
Ilustración 2. Mapa de Ubicación Geográfica del Área de Estudio.	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo-1. Solicitud de permiso para realizar el trabajo de titulación.....	74
Anexo-2. Carta de Aceptación por parte de la empresa.....	75
Anexo -3. Encuesta Aplicada a los empleados.....	76
Anexo -4. Entrevista al propietario de la Panificadora.....	76
Anexo- 5. Evaluación de desempeño.....	77
Anexo -6. Fotografías.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama vertical.....	14
Figura 2. Organigrama Horizontal.....	15
Figura 3. Organigrama AFNOR.....	15
Figura 4 Organigrama circular	16

A. TÍTULO

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA
MIL ESPIGAS DEL CANTÓN TENA.**

B. RESUMEN

El presente proyecto investigativo tiene como fin diseñar una estructura organizacional en la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena, con el objeto de mejorar el desempeño laboral y evitar la duplicidad de tareas y en muchas veces el sobrecargo de actividades. Mediante la recopilación de información a través de técnicas de investigación aplicadas a los trabajadores y propietario de la empresa, se pudo percatar que existía un desorden administrativo en donde gran porcentaje de trabajadores no consideraban buena la distribución de trabajo ya que la mayor parte de esta se la hacía de manera verbal, provocando que las actividades laborales no se realicen de manera eficiente y exista constantemente sobrecargos de trabajo y duplicidad; el dueño de la Panificadora y los trabajadores estaban totalmente de acuerdo en que una estructura organizacional mejoraría el desempeño de cada uno de ellos. La propuesta que se planteó al problema encontrado es la aplicación de un organigrama vertical de tipo funcional y jerárquico y un manual de funciones en donde se asigna el puesto, requisitos, objetivo del cargo, funciones a realizar y competencias laborales y de esta manera se elimine el desorden administrativo; todo esto para que ayude a mejorar el rendimiento laboral y financiero de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

Palabras clave: Estructura Organizacional, Rendimiento laboral, manuales de funciones.

ABSTRAC

The purpose of this research paper is to design an organizational structure in the Mil Espigas Bakery in Tena City, in order to improve the work performance and avoid the duplication of tasks. Through the collection of the information by the research techniques applied to the staff and owner of the enterprise, the researcher could verified that there was an administrative disorder where the major percentage of workers did not consider that the distribution of work to be good, since those were done in a verbal way, causing that the work activities are not carried out efficiently and there are surcharges and duplicity constantly; The business owner of the Bakery and the employees were fully agreed that an organizational structure would improve the performance of them. The purpose that was presented to the found trouble is the application of a vertical organization chat of a functional and hierarchical type and a manual of the functions where the positions, requirements, objective of the position, functions to be performed and job competencies are assigned and in this way it is eliminated extra work; All that to help improve the labor and financial performance of the Mil Espigas Bakery in Tena City.

Keywords: Organizational structure, job performance, manuals of functions.

Reviewed by

BA. Gissela Solórzano Intriago

C.C. 1313303941

Coordinator of English Center IST Tena

C. INTRODUCCIÓN

La Panificadora Mil Espigas del cantón Tena se fundó en el Cantón Tena el 17 de noviembre del 2014, inició su negocio con el nombre comercial de Panadería y pastelería Luxepan, sin embargo, en el mes de octubre del 2018 cambia la razón social denominándose Panificadora Mil Espigas, su propietario es el Sr. Jeferson Moreta, esta es una empresa creada con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente. La empresa está ubicada en el Barrio central, brinda oportunidad de trabajo a 9 personas aproximadamente las cuales desempeñan sus actividades de manera diaria. El Sr. Luis Moya es el jefe principal y el cual autoriza las actividades que se realizan o se realizarán en la misma, esto debido a que el propietario tiene su residencia en la ciudad del Puyo y también cuenta con sucursales en otras provincias del Ecuador y debe ausentarse en muchas ocasiones. La Panificadora Mil Espigas es una panadería y pastelería de excelente calidad, debido a que el producto se lo elabora diariamente, y tiene una buena vista de clientes que frecuentan el lugar. El proyecto de análisis que se ha aplicado a la empresa Panificadora Mil Espigas es el diseño de un organigrama estructural, que ayude a organizar el sistema laboral de la empresa a través de la distribución de sus actividades, con la finalidad de mejorar el orden administrativo y evitar la duplicidad de las tareas y sobrecargos de las mismas. Para que exista un buen rendimiento laboral es necesario que los empleados tengan claras las funciones que deben realizar diariamente.

3.1 Contextualización

Según Morales & Amaro (2014, pág. 143) en su trabajo de investigación denominado División cognitiva del trabajo, estructura organizacional e innovación, toda organización posee una determinada estructura jerárquica compuesta por cierta división interna del trabajo que se materializa en las distintas unidades de tarea o departamento y en sus relaciones internas. Junto con ella (aunque no necesariamente coincide), toma forma una compleja división de las actividades relacionadas con el procesamiento y utilización de la información (división cognitiva del trabajo), la cual resulta no solo de la segmentación del trabajo especializado, sino también de la heterogeneidad de capacidades cognitivas de los agentes que interviene en el proceso productivo.

Para que una empresa funcione con éxito lo principal es tener en cuenta que las tareas deben ser asignadas a cada empleado de acuerdo a su capacidad.

En la Panificadora Mil Espigas del señor Jeferson Alexander Moreta Jiménez, ubicado en la Av. Amazonas y Juan León Mera de la Parroquia Tena, Cantón Tena, Provincia de Napo, al no contar con una estructura organizacional se expone a la falta de coordinación en las tareas.

A pesar de tener buena productividad se puede mencionar que esta panadería no cuenta con un organigrama estructural lo que le impide obtener un mejor rendimiento laboral por ende necesita definir un organigrama estructural que le permita ejercitar las buenas prácticas, en la producción y comercialización de los productos. Tomando en cuenta que para lograr este propósito se debe contar con la colaboración tanto del propietario como de los empleados que laboran en dicha empresa.

3.2 Situación problemática del objeto de investigación

La Panificadora Mil Espigas es una panadería ubicada en un lugar estratégico del cantón Tena, debido a la circulación de ciudadanos esta cuenta con buenos clientes, pero para un mayor rendimiento se necesita que todas las tareas sean asignadas de acuerdo a las capacidades de cada empleado.

3.3 Problema de investigación

De qué manera impacta la falta de un manual de funciones en el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

3.4 Preguntas significativas

- ¿Existe un organigrama estructural en la Panificadora Mil espigas?
- ¿Cómo se dividen las actividades para cada empleado en la Panificadora Mil Espigas?
- ¿Cada empleado tiene definida sus actividades?

3.5 Delimitación de la investigación

Temporalmente, La investigación tendrá un lapso de 6 meses, desde noviembre 2019 – abril de 2020.

En lo que al espacio físico se refiere, el trabajo investigativo a realizar se efectuará en la Panificadora Mil Espigas del señor Jeferson Alexander Moreta Jiménez, ubicado en la Av. Amazonas y Juan León Mera de la Parroquia Tena, Cantón Tena, Provincia de Napo.

Las unidades de observación, dentro de la ejecución del trabajo de titulación se involucrarán a los siguientes sujetos:

- Propietario de la panadería
- Empleados de la panadería

3.6 Líneas de investigación

La investigación que se propone realizar, es coherente con la formación proporcionada al estudiante en la carrera y que tienen que ver con el ejercicio de un Tecnólogo en Administración de Empresas mención Contabilidad y Auditoría ya que al realizar este estudio se pone en práctica la línea de investigación de

Producción y Productividad relacionada con la línea de modelos de Gestión de Talento Humano ya que la estructura organizacional de una empresa incide mucho en el desempeño de los trabajadores y al combinarse estas dos variables se obtiene rendimiento laboral.

3.7 Objetivos

Objetivo General

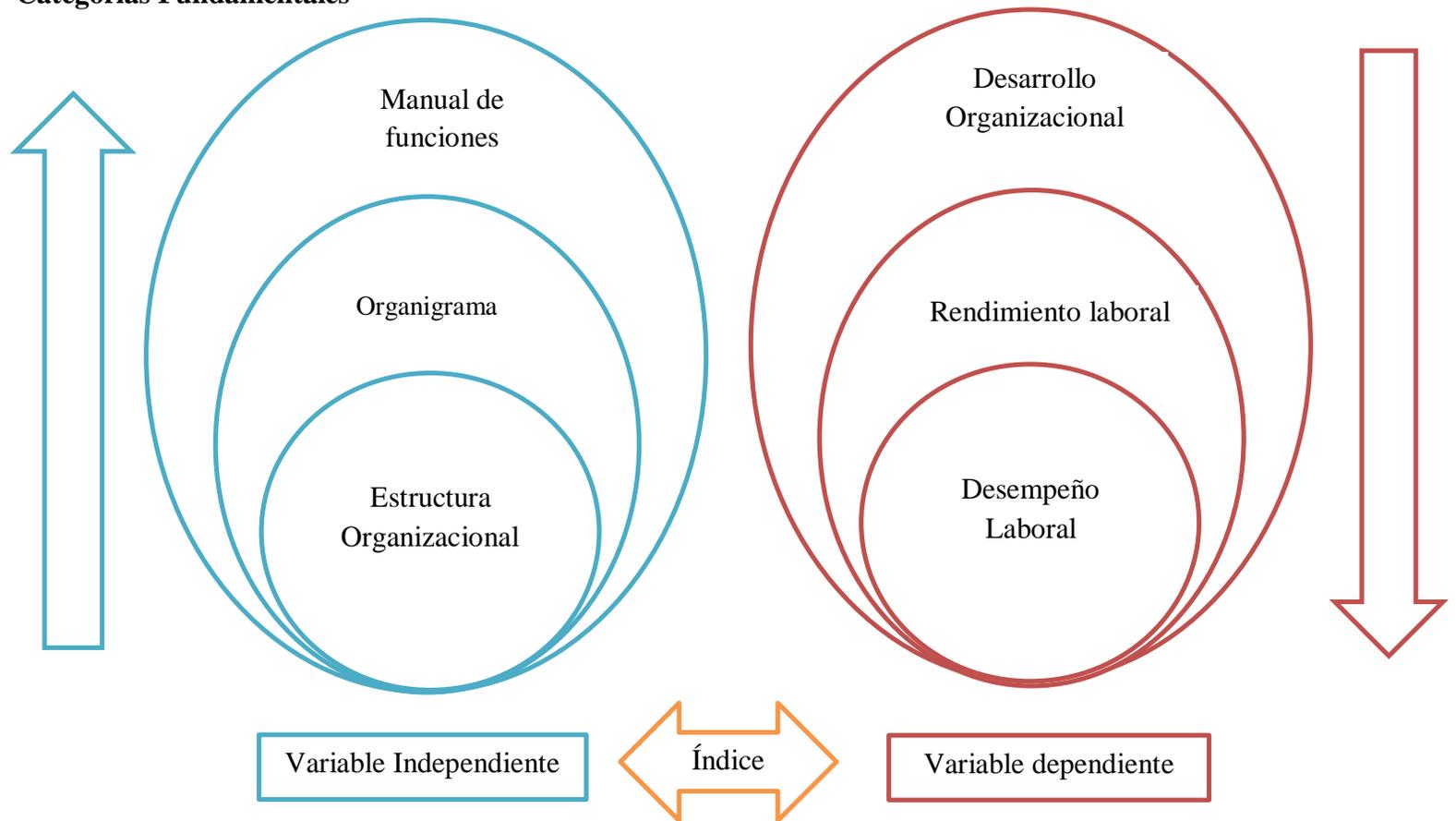
Determinar el impacto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.
- Aplicar técnicas de investigación con el fin de conocer el impacto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.
- Diseñar una propuesta estratégica para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

3.8 Categorías Fundamentales.

Gráfico 1. Categorías Fundamentales



Fuente: (Ayerve, 2015)

D. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1 Estructura Organizacional

Según Zapata (2015, pág. 196) la estructura organizacional está formada por la distribución espacial-jerárquica de los medios materiales y humanos que incluye la división del trabajo, la formación de unidades organizativas, la distribución del poder formal entre los diferentes niveles jerárquico, y la forma como todo ello se comporta como un conjunto.

Según Saltos (2016, pág. 410) la estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Según Marín & Losada (2015, pág. 90) una estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo y realiza su posterior coordinación, buscando la concordancia entre los procesos internos y el entorno.

A partir de las definiciones dadas por los autores mencionados, se puede concretar que la estructura organizacional es el modo en cómo se agrupan, asignan y dividen los trabajos que tiene que realizar cada miembro de una empresa para trabajar de forma ordenada.

4.2 Elementos para el diseño de la estructura organizacional

Según Marín (2014, págs. 50, 51, 52) para diseñar una estructura organizacional implica tomar una serie de decisiones alrededor de algunos elementos que se necesitan atender cuando se elabore la estructura organizacional:

Tabla 1: Elementos para elaborar una estructura organizacional

ELEMENTOS PARA ELABORAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Coordinación	Se refiere a las medidas que la organización adopta para diseñar las actividades que han sido divididos. Ya que a medida que las organizaciones asumen las decisiones, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor.
Especialización	Es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea.
Formalización	Es el grado en que los trabajadores de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo para evitar la acción consuetudinaria e informal.
Departamentalización (agrupación de unidades)	Se refiere a la selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades y estas, a su vez, en unidades de orden superior.
Tramo de autoridad (tamaño)	Hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. Si existen pocos cargos será, un indicador de ámbito de autoridad angosto y a su vez varios cargos, representan tramos de autoridad amplios.
Centralización (toma de decisiones)	Se refiere a las elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación de derechos de decisión de la empresa y expresa una idea del nivel de legalización para favorecer la participación.

Fuente: Marín (2014)

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogollo (2020)

Según Martínez (2014, pág. 175) los elementos para diseñar una estructura organizacional son:

Tabla 2: Elementos para diseñar una estructura organizacional

ELEMENTOS PARA DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Especialización del trabajo o división de la mano de obra	Se usa el término especialización de trabajo para describir el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas.
Departamentalización	Agrupar los trabajos según las funciones desempeñadas, este enfoque se puede utilizar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización
Cadena de mando	Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien reporta a quien.
Extensión del tramo de control	Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.
Centralización y descentralización:	La centralización es el grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones.
Formalización	Es el grado en que están estandarizados puestos dentro de la organización, si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su opinión sobre lo que debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

Fuente: Martínez (2014)

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Al momento de elaborar o diseñar una estructura organizacional es muy importante tomar en cuenta cada uno de los parámetros a seguir ya que estos aportan

una guía estructural dependiendo del tipo de mando, organización, división, formalización, departamentalización, centralización y descentralización.

4.3 Clasificación de la estructura organizacional

Según Gonzáles (2012) la estructura organizativa de la empresa se puede clasificar en los siguientes niveles:

- **Estructura jerárquica.** El jefe posee la autoridad sobre sus empleados. Esta estructura garantiza la correcta gestión de la autoridad y evita confusiones en las responsabilidades.
- **Estructura funcional.** Forma de organización empresarial más tradicional, donde los departamentos están agrupados por especialidades específicas.
- **Estructura staff y lineal.** Dentro de esta estructura se pueden distinguir dos unidades:
 - **Unidades de línea.** En ella se desarrollan actividades típicas de la entidad. Están integradas dentro de la organización siguiendo el principio de unidad de mando, por el cual cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe.
 - Las **unidades staff** están formadas por personas o expertos que plantean y sugieren soluciones, pero no toman ninguna decisión.
- **Estructura por objetivos.** Es una estructura autónoma en la que los jefes de departamento negocian sus objetivos y asumen la responsabilidad de los resultados.

Según Barone (2016) es importante conocer los principales tipos de estructuras organizacionales, saber cómo funcionan, qué ventajas y desventajas poseen, para así analizar la propia institución y detectar cómo mejorar su organización.

- **Estructura burocrática clásica (o burocracia rígida):** Consiste en una estructura jerárquica en que los miembros de la organización, son guiados por una serie de reglas y reglamentos racionales.

- **Estructuras por departamentalización:** Esta estructura consiste en crear departamentos dentro de una organización. La departamentalización se puede dar de varias formas:
 1. **Departamentalización funcional:** Se construyen departamentos dividiendo y asignando el trabajo sobre la base de las funciones, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un resultado final.
 2. **Departamentalización por producto/servicio:** Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios.
 3. **Departamentalización por beneficiario/destinatario:** Esta departamentalización se basa en el supuesto de que los beneficiarios en cada conjunto determinado tienen necesidades y problemas comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

- **Estructura Circular:** Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, coordinados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la institución, y en su alrededor círculos que constituyen los distintos niveles de organización.

- **Estructura en red:** Estructura organizativa flexible y con gran capacidad de cambio. Sus cimientos están en la conexión de redes en torno a proyectos. Los nodos de la red están formados por equipos, dentro de los cuales se favorece el intercambio de información y conocimiento.

A partir de las divisiones de los tipos de estructura organizacional dado a conocer por los autores se puede visualizar que existen distintos tipos de estructuras tales como jerárquica, funcional, lineal, por objetivos, burocrática, departamentalización, circular y red.

4.4 Importancia de las estructuras organizacionales

Según Suttle (2017) son importantes porque son el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente las responsabilidades y tareas en cada cargo. Es decir, todas las empresas deben tener una estructura definida para crecer y ser rentables, ya que esta ayuda a los gerentes a determinar que talento se necesita integrar en la empresa.

Según Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & George (2002, pág. 53) es muy importante ya que aumenta al máximo el desempeño laboral mediante la división del trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización.

Las estructuras organizacionales son muy importantes ya que permiten asignar y dividir actividades y responsabilidades a los empleados de una empresa para lograr un mejor desempeño organizacional obteniendo de esta manera rentabilidad.

4.5 Organigrama

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, (2007, pág. 70) un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado (...) es una herramienta estática que relata el esqueleto organizacional por ello es comparado como una radiografía del cuerpo humano tomado en un momento determinado.

Según Orozco (2007, pág. 87) es la gráfica que representa la organización formal de una empresa, o sea, su estructura organizacional.

Según lo antes mencionado por los autores un organigrama es una representación gráfica de las actividades asignadas a cada miembro o

departamento de una organización, es decir, es el esqueleto de la empresa en donde se detallan sus funciones.

4.6 Objetivo de los organigramas

Según Enríquez (2012) indicó que el objetivo de los organigramas es presentar de una forma clara, directa y objetiva la estructura jerárquica de la organización comenzando desde el presidente hasta los empleados para que así puedan conocer detalladamente el cargo que desempeñan. Además, ayuda a agilizar los procesos y reducir barreras que puedan tener con el entorno.

Según Concha (2015, pág. 9) el objetivo del organigrama es informar en general sobre los puestos que se desarrollan en la empresa, quienes los representan, que comunicaciones se establecen, cual es la estructura jerárquica y que actividades se desarrollan.

Según con los objetivos antes mencionados se puede decir que el objetivo de los organigramas es mostrar cómo están divididos los puestos de la empresa, quienes los representan y las actividades que desarrollan cada miembro de la empresa.

4.7 Ventajas de los organigramas

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchier (2007, pág. 71) entre las principales ventajas de los organigramas se puede mencionar:

- Simplifica la representación mediante la utilización de símbolos.
- Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis
- Permite identificar incoherencias y errores en la organización del trabajo
- Facilita la comparación entre dos o más modelos alternativos
- Es fácil de actualizar
- Es simple de interpretar.

Según Luna (2015, pág. 86) la aplicación de los organigramas ofrece varias ventajas precisas, entre que sobresalen las siguientes:

- Muestra quien depende de quién.
- Se utiliza como guía para planear una expansión de la empresa.
- Sirve como instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la empresa
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general.
- Es útil a toda clase de empresa ya sea microempresa, pequeña, mediana y grande, así como su giro correspondiente.
- Es base para que los ejecutivos conozcan la organización de su empresa.

Según lo antes mencionado se puede concluir que existen varias ventajas de los organigramas en las empresas que lo tienen y la más reconocida es que muestra de una manera rápida el modo de organización de la empresa y simplifica la representación mediante la utilización de símbolos.

4.8 Clases de organigramas

Según Orozco (2007, págs. 88-91) existen varias clases de organigramas, pero solo nos referimos a los más empleados en el medio público y privado.

Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales u horizontales, es decir, tienen forma de pirámide, los verticales son más centralizadores y poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y poseen menos niveles jerárquicos.

Por la forma, son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

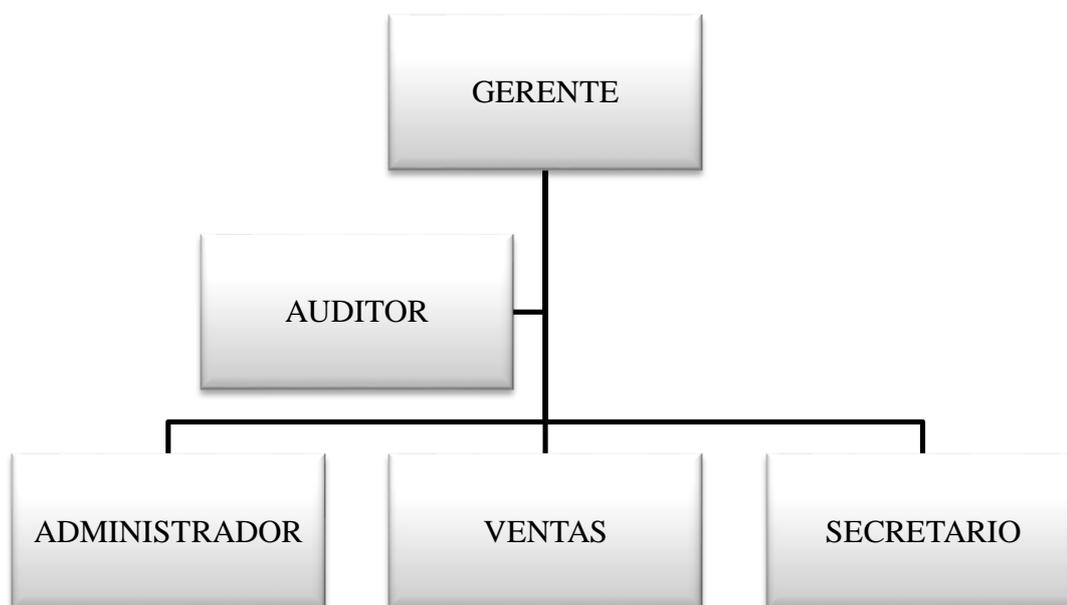
Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra mezclar un organigrama de unidades

departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación.

Por la forma, el organigrama puede ser:

- **Organigrama vertical:** tiene forma de pirámide, es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales el máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.

Figura 1. Organigrama vertical



Fuente: Orozco (2007)

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

- **Organigrama horizontal:** tiene forma de pirámide, pero acostada. El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide.

Figura 2. Organigrama Horizontal

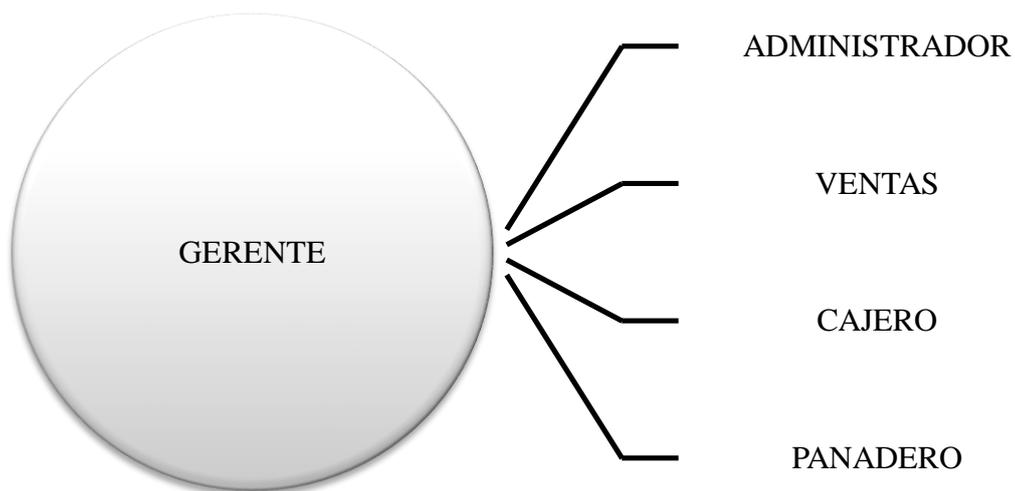


Fuente: Orozco (2007)

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

- **Organigrama AFNOR:** (ideado por la Asociación Francesa de Normalización) tienen forma de red que se desplaza de izquierda a derecha. El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada.

Figura 3. Organigrama AFNOR



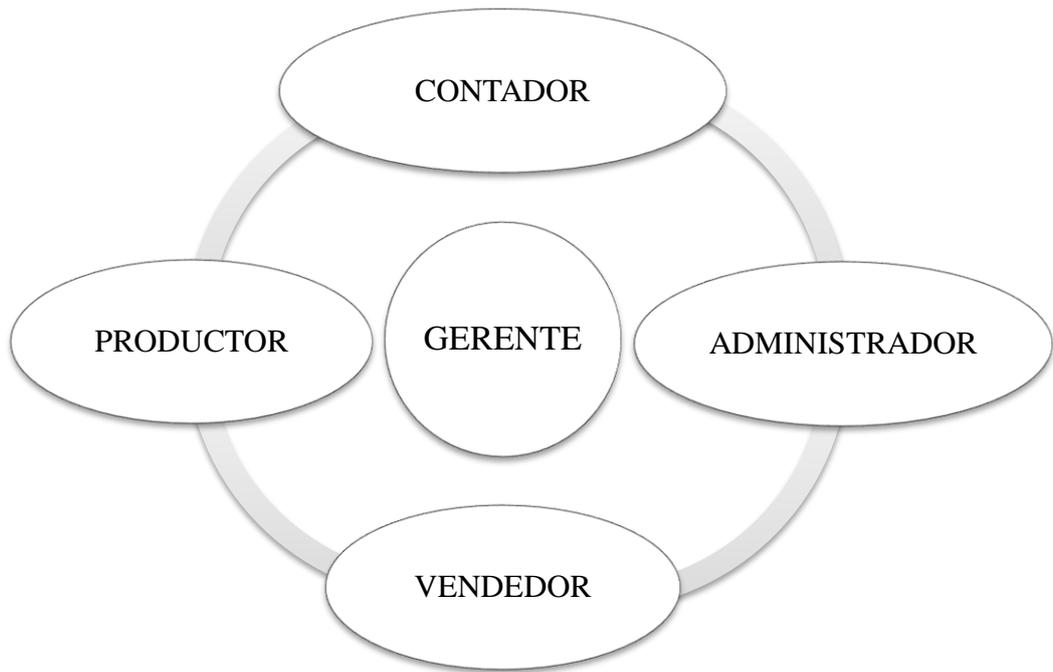
Fuente: Orozco (2007)

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

- **Organigrama circular:** muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan a

los niveles jerárquicos. Tiene forma de cono visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo, los siguientes niveles se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.

Figura 4 Organigrama circular



Fuente: Orozco (2007)

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogollo (2020)

- **Organigrama sectorial o radial:** muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos segmentados que representan a los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades departamentales. El máximo puesto se ubica en el centro, los demás puestos o departamentos desde el centro hacia afuera. Este tipo de organigrama es muy útil para establecer con claridad la división especializada del trabajo.

Según Díaz & León (2014, págs. 22-23) los principales tipos de organigramas que se utilizan en las empresas son los siguientes:

Tabla 3. Clases de organigrama

CLASES DE ORGANIGRAMAS			
Clasificación		Características	
Según su extensión	General	Visión conjunta de la organización. Aparecen todos los departamentos y unidades.	
	Parcial o de detalle	Refleja específicamente un área de la empresa que se quiere destacar	
Según la información	Estructural	Muestra las unidades estructurales de la empresa y sus conexiones	
	Funcional	Indica, además de las unidades estructurales, las funciones de cada una de ellas.	
	De personal	En cada puesto se indica el nombre de la persona que lo ocupa y su cargo	
Según su representación	Vertical	Los puestos se representan en forma de ramas invertidas. El de mayor categoría arriba y se va descendiendo hasta los puestos más básicos, abriéndose tantas ramas como departamentos, subdepartamentos y puestos que posea	
	Horizontal	El puesto de mayor rango figura en un lado, el izquierdo, y el resto se representa abriéndose en ramas horizontales hacia la derecha.	
	Radial	La persona de mayor categoría se representa en el centro del organigrama y el resto forman orbitas alrededor alejándose según disminuye la jerarquía.	
	Escalar	Resalta la línea de mando en la parte superior izquierda y va desplazando los niveles hacia abajo y a la derecha.	
	AFNOR	Coloca el mayor nivel jerárquico en la esquina superior izquierda y va desplazando los niveles hacia abajo y a la derecha. Su característica principal es que se traza líneas verticales hasta abajo indicando el número de empleados o cargo de cada nivel, representados con distintas formas geométricas.	

Fuente: Díaz & León (2014)

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Según lo antes mencionado por los autores existe una serie de clasificaciones de los organigramas los que nos permite conocer y elegir el apropiado entre ellos tenemos: general, parcial, estructural, funcional, de persona, vertical, horizontal, radial, escalar, AFNOR.

4.9 Manual de funciones.

Según Kaplan (2008, pág. 45) el manual de funciones se trata de la descripción detallada de las tareas que desempeñan cada una de las personas de acuerdo con el rol, y que pueden leer al incorporarse a la institución.

Según Amaya, Gutiérrez, Morales, & Vanegas (2017, pág. 22) son documentos formales que las empresas deben elaborar para organizar los puestos de trabajo, las funciones de los empleos, contiene esencialmente la estructura organizacional de una empresa.

De acuerdo a lo mencionado por los autores el manual de funciones es un documento importante que ayuda a la toma de decisiones porque contiene las funciones y responsabilidades de cada área de la organización, las cuales deben llevarlas a cabo los empleados que se integran a la empresa.

4.10 Beneficios de un Manual de Funciones

Según Michuy (2016) los beneficios de un manual de funciones son:

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto.
- Ayuda a establecer el sistema de escalafón.
- Es una herramienta indispensable para la evaluación de puestos

Según Pérez (2013) contar con un manual de funciones nos brindan los siguientes beneficios:

- Facilita información para que la toma de decisiones sea más objetiva.
- Organiza eficazmente el trabajo.
- Comunica al ocupante de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo.
- Informa a los jefes sobre las labores de los cargos que están bajo su supervisión, como una medida de evaluación de desempeño.
- Favorece el desarrollo de un eficiente proceso de selección, evaluación y valoración de cada cargo.
- Promueve el desarrollo de las estrategias en las empresas, ya que establece los campos de actuación de cada cargo.
- Proporciona, a cada colaborador, un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, duplicidad de funciones y circuitos de trabajos irracionales.
- Permite la planificación del recurso humano, anticiparse a la posible variación de los puestos de trabajo y ayuda en la definición de planes de carrera.

De acuerdo al autor antes mencionado toda empresa debe tener un manual de funciones porque ayuda a la toma de decisiones, organiza el trabajo de una manera más rápida, todas las personas que laboran en la organización conocen a la perfección sus funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos propuestos y además es un medio de detección de necesidades de capacitación y seguridad ocupacional para la organización.

4.11 Desempeño laboral

Según Gabini (2018) el desempeño laboral es uno de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los estudiosos del comportamiento

organizacional. Posiblemente, su popularidad se deba a que la competitividad y la productividad de las organizaciones se encuentran íntimamente ligadas al desempeño individual de sus miembros.

Para Torres & Zegarra (2015) el desempeño laboral es un conjunto de acciones concretas a partir del cumplimiento de funciones que permite tener rentabilidad en una empresa.

En base al concepto de los autores el desempeño laboral es el rendimiento que alcanza una organización debido al trabajo realizado por una persona, es decir, está íntimamente relacionado con el desempeño individual de cada empleado, permitiendo de esta manera tener rentabilidad organizacional.

4.12 Evaluación del desempeño

Para Alveiro (2015) la evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base a los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Según Vásquez (2016, pág. 26) la evaluación del desempeño permite conocer cómo cada persona se desempeña en una actividad y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Desde el punto de vista de los autores mencionados se puede deducir que la evaluación del desempeño es un diagnóstico realizado al personal que labora en una organización para determinar su nivel de conocimientos y a la vez identificar sus falencias con el fin de mejorarlas para un correcto desempeño en el lugar de trabajo.

4.13 Métodos de evaluación de desempeño

Según Corral (2007, págs. 16-20) los métodos de evaluación de desempeño más usados son los siguientes:

- **Método de escalas graficas:** Suele tener forma de formulario de doble entrada, en donde las líneas horizontales representan los factores de ED que son previamente y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.
- **Método de incidentes críticos:** Cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de cada persona en sus tareas.
- **Método de elección forzada:** De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque solo la positiva o negativas.
- **Método de las frases descriptivas:** El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (signo + o “s”, de sí), y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño (signo – o “n” de no).
- **Método de comparación por pares:** consiste en comparar dos empleados con respecto un factor de evaluación, y se trata de identificar quién es mejor.
- **Método de autoevaluación:** Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones.
- **Método de clasificación:** Consiste en ordenar a los empleados según la calidad. Una variante es la llamada clasificación alternada. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. Una forma de proceder es colocar el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de una columna, y el evaluado que posee menos en el final de la segunda columna. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación.

- **Método de distribución forzada:** Variante de la anterior donde se fuerza a distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias. Por ejemplo, el 10% de los empleados en la categoría más alta, el 20% en la siguiente, el 40% en la zona media, 20% por debajo de la media, y el 10% para los de más bajo nivel.
- **Método de evaluación por resultados:** se valora el desempeño únicamente en base a medidas cuantitativas del trabajo, de los logros conseguidos en términos del contenido del trabajo, o de negocio.
- **Método de 90 grados:** busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los trabajadores. Solamente el jefe inmediato evalúa al empleado, por ende solo hay un tipo de evaluador.
- **Método de 180 grados:** La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe inmediato y también se realiza una autoevaluación, es decir existen dos evaluadores. Se diferencia de la evaluación de 360 en que no incluye el nivel de subordinados
- **Método de 270 grados:** el empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación y adicionalmente es evaluado por sus compañeros, por ende hay tres tipos de evaluadores.
- **Método de 360 grados:** El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, es evaluado por sus pares (compañeros) y adicionalmente es evaluado por sus subalternos (empleados de los que él/ella es jefe). Por ende, hay 4 tipos de evaluadores. La evaluación de 360° es una gran herramienta para medir las competencias blandas. Se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor

Según Areté (2018) existen diferentes métodos que se pueden usar, dependiendo de cada empresa, puesto que debe tener un diseño personalizado basado en las características y necesidades que tenga esta.

- **Autoevaluación:** el mismo empleado evalúa su trabajo, su desempeño y a la organización.

- **Evaluación por iguales:** los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto, y el puesto de trabajo que ocupan.
- **Evaluación realizada por subordinados:** en este caso, ellos evalúan a sus superiores.
- **Evaluación realizada por los superiores:** aquí los superiores evalúan a sus subordinados.
- **Evaluación de los clientes:** externos a la organización, de los que con ella trabajan, etc.
 - **Evaluación 360°:** se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total.

Según lo antes mencionado es muy importante tener en cuenta cada una de las evaluaciones del desempeño dependiendo de la organización y el empleado, la evaluación completa es la de 360 ya que en esta se evalúa todo lo referente a la organización, empleado y entorno.

4.14 Rendimiento

Según Dávila & Elvira (2010, pág. 128) el rendimiento resulta del trabajo de individuos competentes, haciendo que el compromiso y la lealtad sean vitales para la organización (...) el rendimiento desde esta perspectiva se refiere al resultado organizacional del trabajo colectivo más que la contribución individual, y se requiere crear una cultura corporativa con la “orientación correcta”.

Según Dean & Ripley (2005, pág. 75) el rendimiento se compone de dos partes: actividades y productos o resultados (...) es un conjunto de acciones mediante las cuales se logra algo, que produce un resultado.

A partir de los conceptos mencionados por los autores el rendimiento laboral es el resultado que se obtiene a partir del trabajo de uno o varios individuos unidos por un objetivo en común de esta manera el rendimiento se compone de: actividades y productos o resultados.

4.15 Tipos de rendimiento

Según Dean & Ripley (2005, pág. 75) los expertos del rendimiento humano se centran en dos tipos de rendimiento: el rendimiento individual y el rendimiento de la organización, no se trata de mejorar el rendimiento de la organización sin tener en cuenta el impacto sobre los sujetos, ni tampoco en mejorar el rendimiento individual sin considerar el impacto sobre la organización. El rendimiento individual y el rendimiento de la organización se encuentran inexplicablemente interrelacionados, de manera que la atención constructiva hacia uno exige la atención hacia ambos.

Según Fernández (pág. 640) se puede mencionar del rendimiento individual y colectivo, el individual solo tiene en cuenta el comportamiento individual, mientras que el colectivo se calcula en base al resultado de un equipo de trabajo, e incluso del resultado de una fábrica.

En base a las aportaciones de los autores sobre los tipos de rendimiento laboral se puede mencionar que existe el rendimiento individual y el rendimiento organizacional o colectivo, no se puede mejorar el rendimiento de la organización sin tener en cuenta el impacto sobre los empleados y así viceversa.

4.16 Desarrollo Organizacional.

Según Mondy & Noe (2005, pág. 227) es un proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficiencia y lograr las metas deseadas (...) es un medio importante para lograr el cambio de la cultura corporativa (éxito o fracaso de una compañía ya que influye directamente en la actitud y rendimiento de sus empleados).

Para Garbanzo (2016, págs. 67-87) el Desarrollo Organizacional es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de modo

que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Según lo antes ya mencionado al hablar de desarrollo organizacional se puede decir que es una mejora continua en la empresa permitiendo lograr los objetivos y metas deseadas, a través del trabajo realizado por cada miembro mediante la adaptación a los desafíos.

4.17 Marco legal

- **LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA (2018) SEÑALA:**

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

- **CÓDIGO DE TRABAJO (2005) MENCIONA:**

Art.2.- Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art.3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art.4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

4.18 Marco conceptual

Funciones

Se refiere a lo que las personas hacen o como lo hacen y a las tareas, habilidades, o destrezas que los individuos requieren para adaptarse al funcionamiento en el entorno ambiental. (Sánchez, y otros, 2008, pág. 49)

Evaluación funcional

Se hace referencia al término de evaluación, medición y recogida de datos sobre la función. (Sánchez, y otros, 2008, pág. 49)

Competencia

Es una conjugación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con propósitos bien definidos. (Camacho, 2008, pág. 33)

Compromiso

Persona que está totalmente implicada y entusiasmada con su trabajo y organización. (Araujo & Brunet, 2012, pág. 145)

Puesto de trabajo

Un puesto de trabajo es el lugar donde una o varias personas deben desarrollar cotidianamente una actividad regulada, fiscalizada y controlada, al menos durante una tercera parte del día. (Mondelo, Torada, Blasco, & Barrau, 2013)

Eficacia

Capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo esfuerzo, de gastos. (Payette, 1990, pág. 155)

Rendimiento laboral

También conocido como productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (Leboyer, 2012)

Producción

La producción no depende del número de horas trabajadas, sino de cómo se han utilizado esas horas y del partido que se les ha sacado. Estamos hablando de la organización eficiente del trabajo y de la capacidad y responsabilidad del trabajador. (Leboyer, 2012)

Eficiencia

Condición necesaria para lograr los objetivos fijados y, por tanto, para asegurar un nivel aceptable de eficacia. (Fernández & Ríos, 1997, pág. 64)

Efectividad

La efectividad de la organización se indica según la medida en que avanza en cumplimiento de su misión y la realización de sus metas. (Lusthaus, Anderson, & Carden, Mejorando el desempeño de las organizaciones, 2001, pág. 69)

Organización

Manera en cómo está conformada una empresa. (Garbanzo, Vargas, & Guiselle, 2016)

Estructura

Es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas, conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos. (Artal, 2007, pág. 57)

Manual

Es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. (Melena, 2017, pág. 3)

Ventajas del manual

- Proporciona una visión de la empresa al personal.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Proporciona la descripción de una de sus funciones al personal.
- Son guías del trabajo a ejecutar.
- Ayudan en la inducción de impuestos.

(Perez J. , 2018)

Importancia del Manual de funciones

Permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa lo que ayuda al proceso de la comunicación, integración y desarrollo, elimina desequilibrios en cargas de trabajo. (Perez J. , 2018)

E. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 Diseño asumido

El trabajo de investigación corresponde a un diseño no experimental; basándose en la investigación cuantitativa, cualitativa y bibliográfica; la misma que se efectuará de observación directa, encuesta y entrevista.

5.2 Materiales y equipos

Los materiales y equipos necesarios para el trabajo de investigación y elaboración del Trabajo de Titulación son los siguientes:

❖ Materiales

- Libreta
- Lapiceros
- Papel bond

❖ Instrumentos

- Internet
- Libros

❖ Equipos

- Equipo de Cómputo.
- Cámara Digital
- Celular
- Impresora

5.3 Métodos

Según Pérez, Ocampo, & Sánchez (2015) la metodología de la investigación es la ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica.

Según Pulido (2015, pág. 1143) la metodología debe ser entendida como el estudio (descriptivo, explicación y justificación) de los métodos empleados en una investigación, la investigación debe ser entendida como un proceso coherente sustentado en un número determinado de actividades, más que en el cumplimiento obligado de normas preestablecidas.

De acuerdo con los conceptos de los autores la metodología estudia los procedimientos que se van a utilizar para obtener información del área de estudio. En este capítulo se dará a conocer las técnicas e instrumentos de recolección de datos facilitará la investigación.

5.3.1 Enfoque de la investigación

- **Cuantitativo**

Se caracteriza por la cuantificación de hechos y la aplicación de cálculos estadísticos para llegar a una descripción general o para comprobar hipótesis causales, a través de esto realizará la tabulación de las encuestas aplicadas a los empleados de la Panificadora.

- **Cualitativo**

Se realiza registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación, encuesta y entrevista. Aquí se obtendrá información mediante la indagación.

5.3.2 Modalidad básica de la investigación

- **De Campo**

Este método permitirá obtener información verídica directamente de la empresa. En este método se aplicará técnicas de investigación tales como encuesta y entrevista, que se realizará a toda la población de la empresa y que se enfocarán en el desempeño laboral de la Panificadora.

- **Documental o bibliográfica**

Este método permitirá la recolección de datos de fuentes existentes que será de gran ayuda para la elaboración de la revisión literaria, se procederá a la recolección de información de fuentes documentales tales como: libros, revistas indexadas o científicas, etc.

5.3.3 Alcance de la investigación

- **Descriptivo**

Se identificará todas las características referentes a los trabajadores, como su comportamiento y su desarrollo de actividades. Identificando a la vez las falencias en los procesos de ejecución de trabajo y las desventajas de no contar con una estructura organizacional correctamente definida. Para la obtención de información acudiremos a las técnicas de investigación dirigidas para los empleados y propietario.

5.3.4 Técnicas de investigación

- **Observación**

Según López (2014, pág. 204) la observación es un hecho cotidiano que forma parte de la percepción en los acontecimientos diarios (...) es muy útil en

todo tipo de investigación, particularmente de tipo: descriptiva, analítica y experimental.

Con esta técnica se obtendrá información necesaria que le permita realizar un diagnóstico de la situación actual de la Panificadora.

- **Encuestas**

Según Lorca, Xabier, & Montserrat (2016, pág. 91) la encuesta es una de las técnicas más usuales de la investigación cuantitativa para la recogida de datos, técnica que ha presentado una evolución muy notable desde hace un tiempo.

Esta técnica permitirá obtener información de los empleados, dado así se aplicará la encuesta a 9 empleados, en donde las respuestas de las encuestas son cerradas guiadas a través de la escala de Likert y diseñada con 5 preguntas que brindará información importante para poder continuar con el trabajo investigativo, objeto de estudio.

- **Entrevista**

Según Pulido (2015, pág. 50) la entrevista es el proceso científico para la recolección de datos, hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde.

La entrevista está estructurada con cuatro preguntas, con esta pretenderá obtener información del propietario de la Panificadora Mil Espigas.

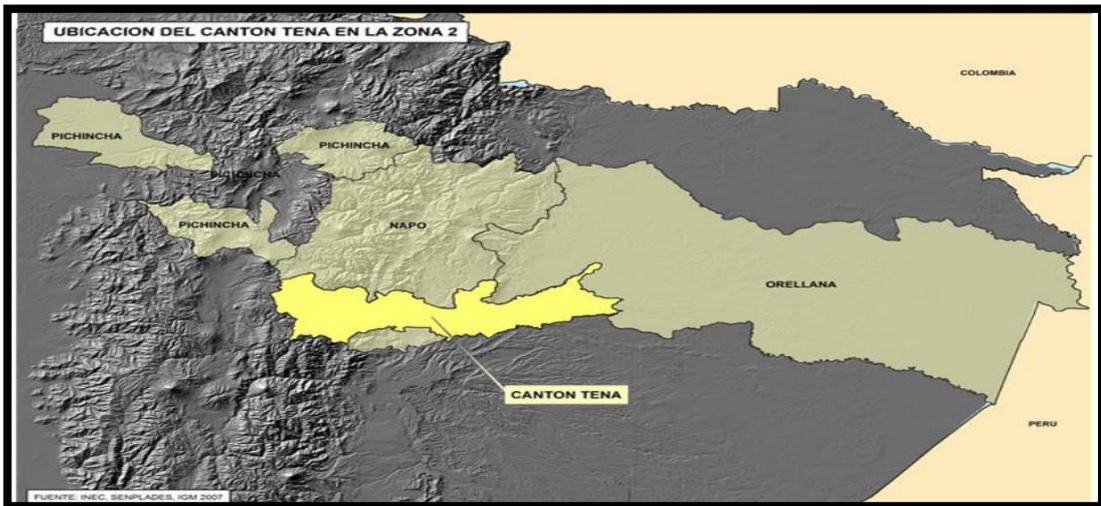
5.4 Ubicación del Área de Estudio.

La provincia de Napo está ubicada en la región Amazónica ecuatoriana, su capital es la ciudad del Tena. Se encuentra dividida políticamente en 5 cantones: Archidona, Carlos Julio Arosemena Tola, El Chaco, Quijos y Tena.

En el cantón Tena se encuentra 152 establecimientos de alimentos y bebidas registrados en el ministerio de turismo el cual entre ellos está la Panificadora Mil Espigas.

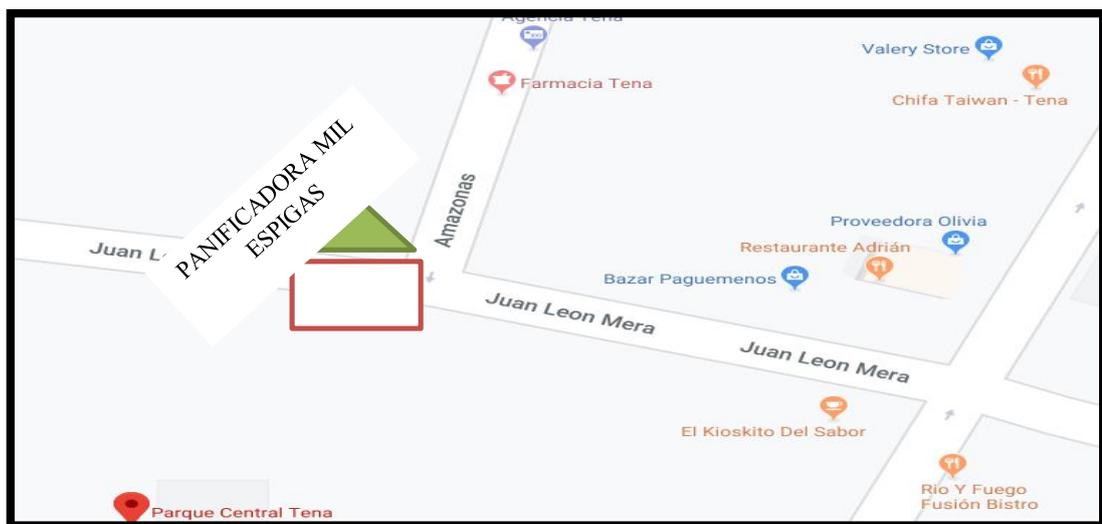
La Panificadora Mil Espigas se encuentra ubicada en el barrio central, en las calles Amazonas y Juan León Mera misma que está situada frente a la papelería Lobito, y junto al comercial Moscoso, frente al parque central.

Ilustración 1. Mapa político del Cantón Tena.



Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (GADM, 2014)
Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogollo (2020)

Ilustración 2. Mapa de Ubicación Geográfica del Área de Estudio.



Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (GADM, 2014)
Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogollo (2020)

5.5 Metodología de los objetivos

5.5.1 Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

Se realizará un acercamiento a la Panificadora para conocer la situación actual de la misma, para facilitar dicho levantamiento de información a través de la observación de aspectos, comportamientos y características que se producen dentro de la panificadora y proceder a la respectiva anotación de los hechos más relevantes, que permitan obtener información para dar continuidad a la investigación.

5.5.2 Objetivo 2: Aplicar técnicas de investigación con el fin de conocer el impacto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

Se aplicará técnicas de investigación como la encuesta y entrevista. Los procedimientos de investigación que se aplicará son los cuadros estadísticos elaborados en Excel; donde se realizará la codificación, tabulación de los resultados obtenidos y la presentación de los mismos a través de gráficos para su mejor interpretación y análisis de los datos obtenidos de los trabajadores de la Panificadora

También se evaluará el desempeño de los empleados a través de una evaluación de desempeño, esta permitirá evaluar las competencias conductuales, basándose en los comportamientos y habilidades que tiene cada empleado en su entorno laboral, permitiéndonos identificar las áreas de fortalezas y debilidades que presenta el evaluado al llevar cabo sus actividades laborales y de esta manera conocer el grado de rendimiento que tiene cada uno.

5.5.2.1 Población y Muestra.

1. Población

Según Arias, Villasis, & Miranda (2016, pág. 201) exponen que una población es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formara el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados.

La población a estudiar será los empleados de la Panificadora Mil Espigas, teniendo como muestra a los trabajadores, que se caracterizan por realizar su trabajo a base de conocimientos empíricos; debido que no cuentan con un organigrama estructural, y se asume que no tienen definidos los cargos o puestos de trabajo.

- **Tipo de Población**

El tipo de población que se aplicará en el estudio es población finita ya que conocemos el número exacto de los trabajadores, a quienes va dirigido el estudio, es decir todos participaran. Este es un método que asegura la veracidad de la información, a medida que se trabaja con todos los empleados.

- **Tamaño de la población**

El tamaño de la población es de 9 trabajadores debidamente registrados. Para el estudio del proyecto no se tomará una muestra, debido a que la población obtenida es pequeña y permite el estudio de todos los empleados, y también al propietario de la Panificadora.

2. Muestra

Según Rodríguez, Pierdant, & Jiménez (2016) la muestra es cualquier subconjunto seleccionado de una población, que sigue ciertos criterios establecidos

en la teoría del muestreo. La muestra es el elemento básico en el cual se fundamenta la posterior inferencia acerca de la población de donde procede.

Debido a que se cuenta con un número menor de trabajadores la población para el estudio serán todos los integrantes tanto el propietario y los empleados de la Panificadora en donde se les encuestará al total de los empleados que son 9 y se aplicará una sola entrevista al propietario de la Panificadora.

5.5.3 Objetivo 3: Diseñar una propuesta estratégica para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

Con el fin de dar solución a la problemática se considera importante realizar un organigrama estructural y un manual de funciones en donde se especifique los requisitos para cada cargo, funciones y competencias, mismos que tienen como finalidad eliminar cargas de trabajo, duplicidad de tareas, evitar fugas de responsabilidad y mejorar la coordinación entre departamentos, para mejorar el desempeño de los trabajadores.

F. RESULTADOS

6.1 Interpretación de resultados del diagnóstico

6.1.1 Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

La investigación realizada tiene lugar en Tena en la Panificadora Mil Espigas, ubicado en el barrio Central, esta Panificadora es una empresa producción, venta y distribución de una gran variedad de panes, pasteles y bocaditos también ofrece lo que es aguas y colas. La panificadora ya lleva alrededor de 6 años en el mercado local y cuenta con 9 empleados.

A través del análisis visual de la Panificadora se percató que entre los aspectos negativos que presenta la Panificadora en la parte administrativa es la falta de planificación y organización de las actividades por parte del propietario ya que al no elaborar un programa detallado de las funciones que debería realizar cada trabajador trae consecuencias que los empleados no cumplan las actividades o exista sobrecargo o en muchas ocasiones la duplicidad y se sientan confundidos sobre el tipo de actividades que tiene que realizar, otra de los aspectos negativos es que no cuentan con un organigrama en donde se dé a conocer de forma jerárquica las líneas de comunicación.

6.1.2 Aplicar técnicas de investigación con el fin de conocer el impacto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

Se aplicó una encuesta a los 9 empleados y se realizó una entrevista al propietario de la Panificadora también se realizó una evaluación de desempeño a los empleados, en donde se evaluaron las competencias y desempeños de los empleados de forma cualitativa y cuantitativa, aplicando la evaluación de desempeño.

6.1.2.1 Interpretación de resultados de los encuestados

Pregunta 1. ¿Están claras sus funciones en su puesto de trabajo?

Tabla 4. Funciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	22.22%
Casi siempre	2	22.22%
A veces	5	55.56%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Panificadora Mil Espigas

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Gráfico 2. Funciones



Fuente: Panificadora Mil Espigas

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Interpretación:

De acuerdo a la pregunta número 1 ¿Están claras sus funciones en su puesto de trabajo? De un total de 9 personas equivalente al 100 %, el porcentaje más alto de 55.56% indica que a veces están claras las funciones, por lo cual se evidencia que hay que trabajar en ello.

Pregunta 2. ¿Cree usted que la distribución del trabajo dentro de la panificadora es equitativa?

Tabla 5. Distribución

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	22.22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	55.56%
En desacuerdo	2	22.22%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Panificadora Mil Espigas

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Gráfico 3. Distribución



Fuente: Panificadora Mil Espigas

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Interpretación:

De acuerdo a la pregunta número 2 ¿Cree usted que la distribución del trabajo dentro de la panificadora es equitativa? Del 100% de encuestados, el porcentaje más significativo fue del 55.56% dando a conocer que existen falencias en la distribución del trabajo.

Pregunta 3. ¿Considera relevante que la empresa de a conocer al personal sobre su estructura?

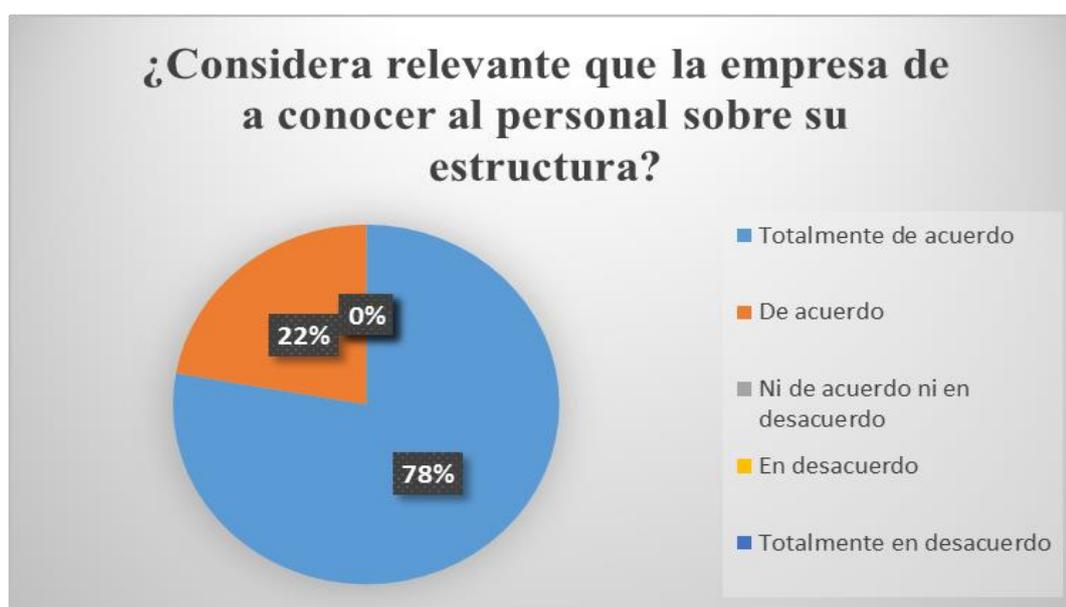
Tabla 6. Estructura

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	7	77.78%
De acuerdo	2	22.22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Panificadora Mil Espigas

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Gráfico 4. Estructura



Fuente: Panificadora Mil Espigas

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Interpretación:

De acuerdo a la pregunta número 3 ¿Considera relevante que la empresa dé a conocer al personal sobre su estructura? De un total de 9 personas equivalente al 100 %, el 77.78% respondió que estaban totalmente de acuerdo que la panificadora dé a conocer la estructura, esto se logrará a través de un organigrama y un manual de funciones.

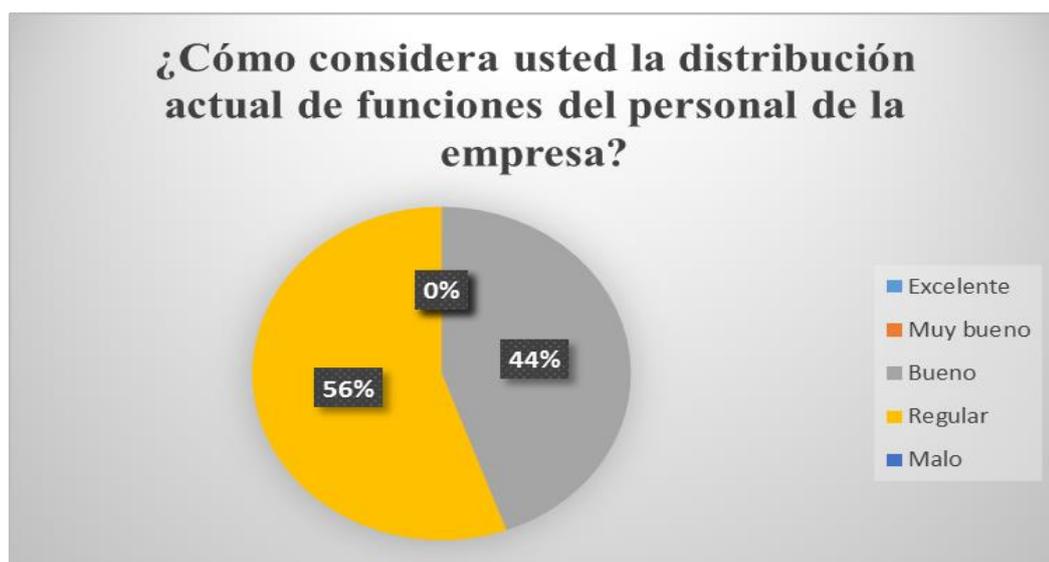
Pregunta 4. ¿Cómo considera usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?

Tabla 7. Distribución

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	4	44.44%
Regular	5	55.56%
Malo	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Panificadora Mil Espigas
Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Gráfico 5. Distribución



Fuente: Panificadora Mil Espigas
Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Interpretación:

De acuerdo a la pregunta número 4 ¿Cómo considera usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?, el porcentaje más significativo fue del 55.56% lo que evidencia que más de la mitad del personal menciona que la distribución del trabajo es regular, por lo que se debe trabajar en esa área a fin de alcanzar el éxito.

Pregunta 5. ¿Considera usted que un manual de funciones mejoraría la distribución de actividades de los empleados de la empresa?

Tabla 8. Actividades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	66.67%
De acuerdo	2	22.22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11.11%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Panificadora Mil Espigas

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Gráfico 6. Actividades



Fuente: Panificadora Mil Espigas

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2020)

Interpretación:

De acuerdo a la pregunta número 5 ¿Considera usted que un manual de funciones mejoraría la distribución de actividades de los empleados de la empresa? De un total de 9 personas equivalente al 100 % en porcentajes, el 66.67% respondió que estaban totalmente de acuerdo que la elaboración de un manual mejorará el rendimiento laboral de la Panificadora.

6.1.2.2 Interpretación de resultados del entrevistado

ENTREVISTA

- 1. ¿Cuenta la Panificadora con un organigrama en donde se dé a conocer las actividades que debe realizar cada empleado?**

No contamos con un organigrama en la Panificadora.

- 2. ¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del grupo de trabajo?**

La mayor parte de las veces las actividades que realizan los empleados son delegadas de manera verbal.

- 3. ¿Considera usted que con la estructura organizacional se obtendría mejor distribución de tareas?**

Si, ya que con una estructura organizacional se establecerá un responsable en cada área o proceso y lograr que de esta manera se utilice bien tanto el recurso humano y la materia prima.

- 4. ¿Cómo cree que influye una estructura organizacional en la panificadora?**

Influye de manera positiva ya que debemos cumplir con ciertos parámetros de organización que nos permitan llevar una convivencia en todos los campos y situaciones cotidianas, además con la organización estructural nos permitirá establecer el nivel jerárquico desde el nivel superior al inferior, creando así una buena comunicación un buen control administrativo y el respeto a la autoridad.

Interpretación

De acuerdo a la entrevista realizada al propietario de la Panificadora Mil Espigas, se conoce que la organización no cuenta con un manual de funciones, y el propietario está consciente que un manual de funciones sería importante ya que esto permitiría establecer el nivel jerárquico desde el nivel superior al inferior, creando así una buena comunicación un buen control administrativo y el respeto a la autoridad y que también permitirá establecer un responsable de cada área y proceso.

6.1.2.3 Interpretación de los resultados de la evaluación de desempeño

Luego de haber analizado la estructura organizacional existente en la Panificadora Mil Espigas, corresponde abordar la situación en torno al desempeño laboral del talento humano. Particularmente se tuvo en cuenta que el desempeño se refiere al nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, lo cual se asocia a la eficacia del personal, que se logra con una gran labor y provee satisfacción laboral.

Para el estudio del desempeño laboral se tuvieron en cuenta 6 dimensiones, correspondientes al comportamiento, trabajo en equipo, resolución de problemas, organización de tiempo, mejora continua y enfoque al cliente para así determinar el desempeño de cada uno de los trabajadores enfocado en la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño se planteó juntamente con el propietario de la Panificadora, en torno a las necesidades que se requiere conocer respecto a las competencias y desenvolvimiento de las actividades, la cual fue evaluada por el propietario de la Panificadora (90°)

Tabla 9. Evaluación de desempeño por parte del Propietario.

EQUIPO DE TRABAJO	COMPORTAMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO	RESOLUCION DE PROBLEMAS	MEJORA CONTINUA	ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACION DE TIEMPO	ENFOQUE EN EL CLIENTE
Wilmer Moreta	7	10	10	9	10	7
Luis Moya	3	3	3	3	4	3
Helen Caicedo	6	7	5	8	6	6
Johana Ordoñez	6	2	6	7	5	6
Johana Poveda	7	10	10	9	10	7
Gabriela Pauchi	4	4	4	4	5	4
Jessica Villafuerte	2	6	4	10	7	2
Jeferson Balta	4	4	4	9	3	4
Saul Vargas	2	7	7	4	4	2

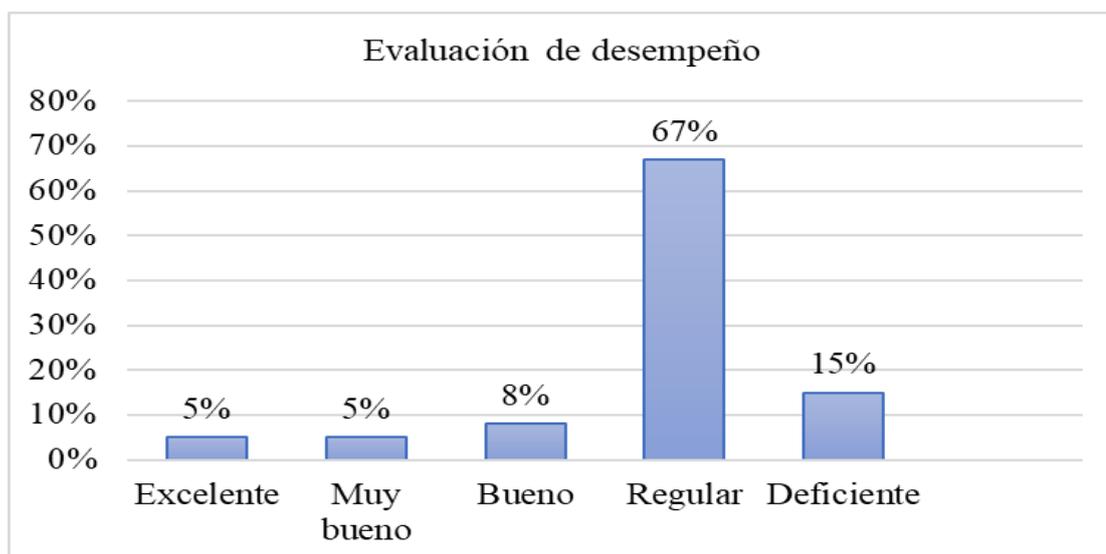
Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2019)

Tabla 10. Aplicación de la evaluación de desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	5%
Muy bueno	3	5%
Bueno	5	8%
Regular	9	67%
Deficiente	7	15%
Total	27	100%

Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2019)

Gráfico7. Aplicación de la evaluación de desempeño.



Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogllo (2019)

Interpretación:

En el gráfico 8 de las evaluaciones realizadas a 9 trabajadores se puede observar que el desempeño laboral prevaleciente en la Panificadora Mil Espigas, refleja el 67% en un rango regular, pues cabe recalcar que este porcentaje no está en rango más alto, al no contar con un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores, es posible que la empresa se perjudique y tanto su clientes fidelizados y ventas menores al no brindar un buen servicio.

6.1.3 Diseñar una propuesta estratégica para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

6.1.3.1 Organigrama Institucional.



MANUAL DE FUNCIONES PARA LA PANIFICADORA MIL ESPIGAS

Autora: Rosario Elizabeth Ramos Choglo (2020)

1. ANTECEDENTES

La Panificadora Mil Espigas ubicada en el cantón Tena, inicio sus actividades el 17 de noviembre del 2014 con el nombre comercial de PANADERÍA Y PASTERÍA LUXEPAN, sin embargo, en el mes de octubre del año 2018 se cambia el nombre comercial denominándose actualmente PANIFICADORA MIL ESPIGAS.

Siempre se ha dedicado a la producción y venta de panes, pasteles, postres, bocaditos, entre otros.

Hasta la fecha la forma en que han sido distribuidas las actividades dentro de la Panificadora la mayoría de veces ha sido de forma verbal por parte del encargado de la empresa que le corresponde al sr. Luis Moya.

Las razones que motivaron a la realización de este manual de funciones son debido a que existía una sobrecarga en las labores, los empleados no tenían definidas las actividades que se deben llevar a cabo diariamente.

2. CONCEPTO DE ORGANIGRAMA

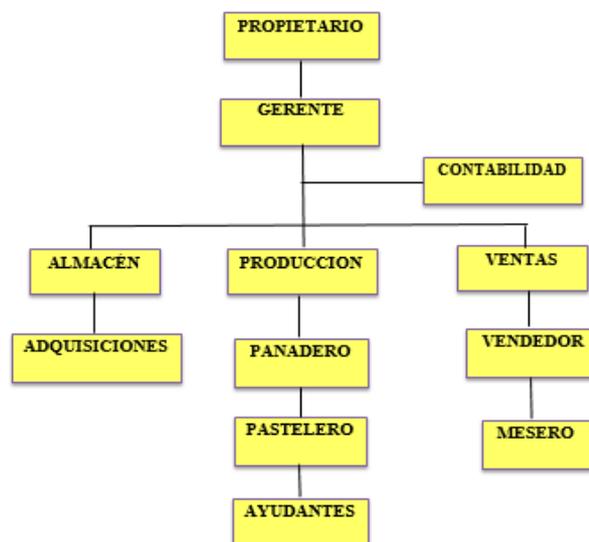
Según Lacalle (2018, pág. 13) el organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, de las diferentes áreas funcionales de la empresa y de sus funciones, de los niveles de autoridad y de los canales de transmisión de información.

Según Otero (2011, pág. 117) el organigrama no representa solo a los departamentos, sino también a las personas que los dirigen, y por lo que se refiere a esta materia, el esquema de las relaciones jerárquicas, y competencias en vigor en la organización(...) un organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite tener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización con una doble finalidad:

- ✓ **Informativa:** permite a los integrantes de la organización y a las personas vinculadas a ella, conocer su estructura y características generales.
- ✓ **Jerarquizadora:** indica cuales son las relaciones de subordinación, igualdad o liderazgo entre los miembros de la organización.

De acuerdo a lo antes mencionado por los autores el organigrama es una representación gráfica en donde se da a conocer los puestos de cada empleado, así como el nivel jerárquico en el que se encuentran.

Figura 5. Organigrama estructural de la Panificadora Mil Espigas.



Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Chogollo (2020)

De acuerdo con la investigación realizada se pudo constatar que la Panificadora no cuenta con un organigrama ni un manual de funciones, los cuales son de suma importancia para que cada trabajador tenga en claro sus funciones y haya una comunicación adecuada; por lo cual se diseñó un organigrama vertical de tipo funcional y jerárquico, en donde se puede conocer las funciones que se realizan en cada área de trabajo. En el organigrama se implementó actividades esenciales para que cada persona sea responsable de la actividad que debe realizar y exista un orden adecuado, también se lo diseñó en orden jerárquico para que sepan a quien deben acudir en caso que exista un inconveniente

Figura 6. Organigrama funcional de la Panificadora Mil Espigas.



Elaborado por: Rosario Elizabeth Ramos Choglo (2020)

3. MISIÓN

De acuerdo con la investigación realizada se pudo constatar que la Panificadora no cuenta con un organigrama ni un manual de funciones, los cuales son de suma importancia para que cada trabajador tenga en claro sus funciones y haya una comunicación adecuada; por lo cual se diseñó un organigrama vertical de tipo funcional y jerárquico, en donde se puede conocer las funciones que se realizan en cada área de trabajo.

En el organigrama se implementó actividades esenciales para que cada persona sea responsable de la actividad que debe realizar y exista un orden adecuado, también se lo diseñó en orden jerárquico para que sepan a quien deben acudir en caso que exista un inconveniente.

4. VISIÓN

“Posicionarnos como una de las mejores panaderías a nivel cantonal a través de la prestación de servicios de calidez y calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes y comprometida con los valores de la Panificadora, ser líderes a nivel nacional con sucursales en las diferentes provincias.”

5. VALORES

Trabajo en equipo: para compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común.

Responsabilidad: para cumplir con los objetivos trazados en nuestro trabajo y de la empresa.

Respeto: para convivir armónicamente entre compañeros de trabajo y clientes.

Puntualidad: para cumplir con las entregas de pedidos y llegar al lugar de trabajo a la hora indicada.

Calidad: para hacer bien nuestro trabajo y cumplir en tiempo, cantidad el producto a elaborar.

Innovación: para que en cada proceso de producción encontremos oportunidades de mejora. (Aguirre, 2019)

6. POLÍTICAS

- Cumplir con la asignación de personal especificado
- Hacer uso del uniforme asignado en horas laborales
- Mantener una buena conducta desde la entrada hasta la salida del trabajo ya sea con los compañeros y clientes
- Trabajar en equipo para cumplir con la misión y visión de la empresa
- Mantener normas de higiene personal y laboral
- Cuidar los materiales asignados a su actividad
- Mantener un buen ambiente laboral en todo ámbito de trabajo
- Todos deben colaborar con la limpieza general de la Panificadora
- No utilizar el celular y/o distractores durante las horas laborales
- Realizar productos de calidad para que no existan devoluciones de productos.

7. FUNCIONES

	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>PANIFICADORA MIL ESPIGAS</p> <p>Av. Juan León Mera y García Moreno</p>
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración de Empresas y/o afines • Experiencia laboral 1 año • Conocimientos en Administración • Mayor de 18 años 	
Objetivo principal del cargo	
Administrar la panificadora manteniendo un control adecuado sobre el personal, los recursos y materia prima.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a las funciones que se desempeñan dentro de la panadería. • Controlar que los recursos se estén utilizando de forma adecuada. • Realizar presupuestos para un buen abastecimiento de las necesidades de la panificadora. • Revisar informes mensuales. • Tomar decisiones en beneficio de la panificadora. • Asumir control sobre los trabajadores de la panificadora. • Realizar un registro diario de los trabajadores. • Entregar informes mensuales al propietario de la panificadora. • Ser responsable ante terceras personas a nombre de la panificadora. • Dirigir a los trabajadores para el logro de los objetivos. 	
Competencias Laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Creatividad • Trabajo en equipo • Comunicación 	

	MANUAL DE FUNCIONES PANIFICADORA MIL ESPIGAS Av. Juan León Mera y García Moreno
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Contador
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en contabilidad • Conocimientos de caja • Experiencia laboral 1 año • Manejo de la herramienta Word y Excel • Mayor de 18 años 	
Objetivo principal del cargo	
Llevar la actividad económica que la panificadora realice de manera contable, registrándolo en las herramientas de Word y Excel.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y presentar informes mensuales al gerente • Realizar arqueos de caja diarios • Realizar los pagos de los servicios básicos • Emitir facturas físicas y electrónicas a los clientes • Elaborar las declaraciones tributarias • Registrar las transacciones de la panificadora. • Analizar las ganancias y gastos • Elaborar reportes diarios para la toma de decisiones. • Realizar el cobro de los productos vendidos a los clientes. • Abastecer de efectivo para las diferentes compras. 	
Competencias Laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la resolución de conflictos laborales • Estabilidad emocional • Habilidades de matemáticas y cálculo • Capacidad de planificación y organización 	

	MANUAL DE FUNCIONES PANIFICADORA MIL ESPIGAS Av. Juan León Mera y García Moreno
	Identificación del cargo
Nombre del cargo	Responsable de adquisiciones.
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Capacitación en el área económica y de gestión empresarial • Experiencia laboral 1 año • Mayor de 18 años 	
Objetivo principal del cargo	
Suministrar materia prima y materiales para llevar a cabo las actividades dentro de la panificadora.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> • Abastecer de materiales para la producción. • Estar al pendiente de las fechas de caducidad de la materia prima. • Estar al pendiente de la seguridad de los materiales llevando un control de inventario. • Controlar que las áreas de almacenamiento estén limpias. • Buscar proveedores de confianza. • Realizar cotizaciones. • Revisar kardex de bodega. • Elaborar reportes diarios dirigidos al contador. 	
Competencias laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Influencia • Trabajo en equipo • Apoyo para la resolución de conflictos laborales 	

	MANUAL DE FUNCIONES PANIFICADORA MIL ESPIGAS Av. Juan León Mera y García Moreno
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Panadero
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Sin área de estudio • Conocimientos en manipulación y elaboración de pan • Experiencia laboral 1 año • Mayor de 18 años 	
Objetivo principal del cargo	
Realizar los diferentes tipos de panes y bocaditos de manera eficaz y eficiente cumpliendo los estándares de calidad.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar solicitudes de compras de insumos para la producción. • Administrar los insumos para la producción del pan. • Preparar la materia prima. • Verificar que la materia prima este en buen estado. • Realizar los diferentes diseños de acuerdo al pan a producir • Realiza el mantenimiento de la maquinaria. • Estar al pendiente de los pedidos de los clientes. • Informar al gerente cualquier novedad que exista dentro del puesto de trabajo. • Colaborar con la limpieza general de la panificadora. 	
Competencias laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Trabajo en equipo • Energía • Creatividad 	

	MANUAL DE FUNCIONES PANIFICADORA MIL ESPIGAS Av. Juan León Mera y García Moreno
	Identificación del cargo
Nombre del cargo	Pastelero
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Sin área de estudio • Conocimientos en panadería y pastelería. • Experiencia laboral 1 año • Mayor de 18 años 	
Objetivo principal del cargo	
Realizar los diferentes tipos de pasteles de manera eficaz y eficiente cumpliendo los estándares de calidad.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar solicitudes de compras de insumos para la producción. • Administrar los insumos para la producción de pasteles. • Preparar la materia prima. • Verificar que la materia prima este en buen estado. • Realiza el mantenimiento de la maquinaria. • Estar al pendiente de los pedidos de los clientes. • Informar al gerente cualquier novedad que exista dentro del puesto de trabajo. • Colaborar con la limpieza general de la panificadora 	
Competencias laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Trabajo en equipo • Energía • Creatividad 	

	MANUAL DE FUNCIONES PANIFICADORA MIL ESPIGAS Av. Juan León Mera y García Moreno
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Ayudantes
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Sin área de estudio • Conocimientos en panadería y pastelería • Experiencia laboral 6 meses • Mayor de 18 años 	
Objetivo principal del cargo	
Ayudar al pandero y pastelero en las actividades de elaboración de panes, pasteles y bocaditos.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la temperatura del horno. • Determinar el tiempo de cocción de los panes, pasteles y bocaditos. • Revisar que la maquinaria este limpia y segura. • Decorar los pasteles. • Estar al pendiente de las latas y moldes para la producción. • Al finalizar la producción limpiar todos los materiales de producción. • Colaborar con la limpieza general de la panificadora. 	
Competencias laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje • Adaptabilidad • Tolerancia a la presión • Productividad 	

	MANUAL DE FUNCIONES PANIFICADORA MIL ESPIGAS Av. Juan León Mera y García Moreno
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Vendedor
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en atención al cliente • Bachiller • Experiencia laboral 1 año • Mayor de 18 años 	
Objetivo principal del cargo	
Atender y recibir con cordialidad a los clientes para satisfacer sus deseos y necesidades.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia el área de trabajo y vitrinas. • Recibir los pedidos que realizan los clientes. • Atender a las necesidades de los clientes. • Ayudar en caja cuando el contador no esté presente. 	
Competencias laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo • Comunicación • Influencia • Paciencia 	

	MANUAL DE FUNCIONES PANIFICADORA MIL ESPIGAS Av. Juan León Mera y García Moreno
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Mesero
Requisitos mínimos	
<ul style="list-style-type: none"> • Sin área de estudio • Conocimientos en atención al cliente • Experiencia laboral 6 meses • Mayor de 18 años 	
Objetivo principal del cargo	
Atender a los pedidos y sugerencias de los clientes brindando un servicio de calidad.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> • Servir como ayudante de venta. • Recibir amablemente al cliente. • Informar al panadero y pastelero la escasez de algún producto. • Servir a la mesa lo que solicita el cliente. • Limpiar las mesas. • Mantener limpio las vitrinas. • Ayudar en la limpieza general de la Panificadora. 	
Competencias laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Trabajo en equipo • Tolerancia a la presión • Energía 	

8. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Aguirre, M. J. (2019). Liderazgo basado en la disciplina organizacional y dirigido por los resultados. Bloomington: Palibrio. Crespo, T., Peña, J., López, J., &
- ✓ Otero, A. M. (2011). Protocolo y empresa. Barcelona: UOC.
- ✓ Lacalle, G. G. (2018). Operaciones administrativas de compraventa. México: Editex.

G. DISCUSIÓN

7.1 Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

En el diagnóstico realizado a la panificadora mil espigas se pudo conocer la falta de planificación a través de la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta, entrevista y observación; debido a esto existe una serie de efectos como es que los empleados no cumplan las actividades o exista sobrecargo o en muchas ocasiones la duplicidad y se sientan confundidos sobre el tipo de actividades que tiene que realizar, otra de los aspectos negativos es que no cuentan con un organigrama en donde se dé a conocer de forma jerárquica las líneas de comunicación, esto debido a la carencia de un organigrama y manual de funciones que permita establecer actividades permanentes a cada empleado.

7.2 Aplicar técnicas de investigación con el fin de conocer el impacto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

Al aplicar las técnicas de investigación como la observación, encuesta y entrevista los empleados y propietarios mencionan que si se diseñara una estructura organizacional el impacto de esta en la Panificadora sería un mayor rendimiento, ya que cada personal de trabajo tendría definida sus actividades diarias a realizar.

De la misma manera manifestaron que tienen un desconocimiento de sus responsabilidades laborales dentro de la empresa, es decir que casi la mitad de los empleados tienen desconocimiento de sus funciones ya que un día delegan una actividad y al siguiente día otra. Aclarando que la persona encargada la mayor parte lo indica de forma verbal, no cuenta con un manual de funciones.

La evaluación de desempeño realizada refleja el 67% en un rango regular, pues cabe recalcar que este porcentaje no está en rango más alto, al no contar con un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores, perjudicando de esta manera al rendimiento de toda la empresa.

7.3 Diseñar una propuesta estratégica para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Panificadora Mil Espigas del cantón Tena.

Frente a todo lo encontrado y con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevista y evaluación de desempeño se ha propuesto diseñar una estructura organizacional para así facilitar el trabajo de cada uno de los trabajadores ya que de esta manera les permitirá llevar un mejor control de actividades que se debe realizar y quien debe realizarlo y obtener rentabilidad, es decir, un mayor desempeño laboral, a través del diseño de un organigrama y un manual de funciones.

H. CONCLUSIONES

- A través del diagnóstico realizado a la Panificadora Mil espigas del cantón Tena se percató que la Panificadora no cuenta con un organigrama ni un manual de funciones lo que impide que no se cumplan debidamente las actividades, exista sobrecargo o en muchas ocasiones la duplicidad y se sientan confundidos sobre el tipo de actividades que tiene que realizar.
- Al aplicar las técnicas de investigación a los empleados de la Panificadora el 77.78% del personal encuestado menciona que es relevante que la empresa de a conocer sobre su estructura, mientras que el 66.67 % menciona que un manual de funciones mejorará la distribución de actividades dentro de la Panificadora, esto quiere decir que están de acuerdo que se lleve un manual de funciones y así ayuden a mejorar la distribución de las actividades laborales para incrementar el rendimiento laboral. En la evaluación de desempeño el 67 % de los empleados se encuentran dentro de un rango regular, dando a conocer que el desempeño dentro de la Panificadora no está marchando bien.
- El manual de funciones propuesto está diseñado para determinar las responsabilidades y funciones de los empleados de la Panificadora, tomando en cuenta que este es el esqueleto de manera jerarquía dando a conocer las actividades permanentes que debe desarrollar cada empleado, cabe recalcar que esto ayudará al mejoramiento del desempeño laboral.

I. RECOMENDACIONES

- Para mejorar el fortalecimiento de la gestión administrativa de la Panificadora Mil Espigas es un cambio general en la concepción del manejo administrativo, pasando de lo empírico a lo técnico mediante la implementación de un organigrama y un manual de funciones que le permita tener definidas las actividades a cada empleado.
- Realizar evaluaciones constantes para medir el nivel de desempeño de los empleados, ya que permite diagnosticar si se está cumpliendo a cabalidad con las funciones que se detallaron en el manual, y tomar medidas correctivas.
- Implementar el Manual de funciones en la Panificadora con el propósito de asignar a cada trabajador las funciones de acuerdo a su perfil profesional, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral del mismo, evitar duplicidad, sobrecarga de trabajo y el desarrollo de ineficientes actividades.

J. BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVI, núm. 3., 493-505.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan del Buen vivir . Plan del Buen vivir , 93-96.
- Achilles, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.
- Aguirre, M. J. (2019). *Liderazgo basado en la disciplina organizacional y dirigido por los resultados*. Bloomington: Palibrio.
- Alto, M., López, J., & Bernavente, A. (2013). Un sistema de calificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 1038.
- Alveiro, M. C. (2015). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Visión del futuro*.
- Amaya, R. J., Gutiérrez, S. D., Morales, R. L., & Vanegas, C. S. (2017). *Diseñar el manual de funciones de la empresa Cootransguaviare*. Cekar, 22.
- Araujo, M. J., & Brunet, I. I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: Publicacions URV.
- Areté, A. (10 de Abril de 2018). *Evaluación del desempeño laboral, qué es y cómo se desarrolla*. Obtenido de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Arias, J., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *raM alergia México*, 201.
- Artal, M. C. (2007). *Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: Esic.
- Ayerve, L. J. (05 de 09 de 2015). Obtenido de SlideShare: <https://www.slideshare.net/HENRYSUAREZHONORATO2/tesis-2015-internacional-msica-infantil-vs-aprendizaje-significativo>

- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. Argentina: Universidad nacional del sur.
- Camacho, S. R. (2008). Competencias: Formacion integral de individuos. México: ST distribución.
- Castellanos, J. (24 de agosto de 2011). Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones . Obtenido de Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones : : <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestiondesempeno-organizaciones/>
- Codigo del Trabajo. (16 de Diciembre de 2005). Lexis . Obtenido de H. Congreso Nacional: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Concha, A. (2015). Gestión de alojamientos turisticos. Epaña: Liber factory.
- Constitución de la República del Ecuador. . (1 de Agosto de 2018). Constitución de la republica del Ecuador. Obtenido de Lexis Finder: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Corral, F. (2007). Evaluación del desempeño. Eoiamérica.
- Dávila, A., & Elvira, M. (2010). La evaluación del rendimiento en empresas intensivas en conocimiento: Un caso de estudio. Universia bussines review, 128.
- Dean, P., & Ripley, D. (2005). Los principios de la mejora del rendimiento. Washington: Centro de estudios Ramón Areces.
- Díaz, N. V., & Calzadilla, N. A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en la ciencia de la salud. Ciencias de la salud, 117, 118.
- Díaz, P. E., & León, S. M. (2014). Gestión administrativa y comercial en restauración. España: Paraninfo.

- Enriquez, C. R. (9 de Noviembre de 2012). Administración Moderna. Obtenido de <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/organimetria-organigrama-un>
- Fernández, C. A. (s.f.). Consultor para la dirección de recursos humanos . Madrid: Grupo wolters kluwer.
- Fernández, M., & Ríos, J. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Días de santos.
- Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implementar modelos de calidad. México: Pax Méxicco.
- Gabini, S. (2018). Potenciales predictores del Rendimiento Laboral. Buenos Aires: UAI, Editorial.
- GADM, T. (2014). Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, (SENPLADES). Tena: GADM Tena.
- Garbanzo, Vargas, & Guiselle, M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Educación, pp. 67-87.
- Gómez, E., Navas, D., Aponte, G., & Betacourd, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Dyna, 158.
- González, J. A. (2012). Técnicas administrativas básicas de oficina. Operaciones auxiliares de servicios administrativos y generales. España: Mad, S.L.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista , L. (2010). Metodología de la La investigación. Santiago, Chile: . Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. DE C.V.
- Izasa, C. (2013). La cultura corporativa: un proceso clave para la adquisición organizacional. Economía y administración, 33.

- Kaplan, D. (2008). Dirección y organización de instituciones para niños pequeños. Buenos Aires: Novedades educativas.
- LA LEY ORGÁNICA DEL SERVIDOR PÚBLICO . (6 de octubre de 2010). Lexis . Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- Lacalle, G. G. (2018). Operaciones administrativas de compraventa. México: Editex.
- Leboyer, I. (2012). Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas. Work meter.
- López, P. A. (2014). Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales. México: Tirant humanidades.
- Lorca, M. S., Xabier, C. F., & Montserrat, C. C. (2016). Análisis de Herramientas gratuitas para el diseño de cuestionarios on-line. Pixel bit. Revista de medios y educación, 91.
- Luna, G. A. (2015). Proceso Administrativo. México: Patria.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & George, M. (2002). Evaluación organizacional : marco para mejorar el desempeño. Canadá: Centro internacional de investigaciones para el desarrollo.
- Lusthaus, C., Anderson, G., & Carden, F. (2001). Mejorando el desempeño de las organizaciones. Canadá: Tecnológica de costa rica.
- Marín, I. D. (2014). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios gerenciales, 50,51,52.
- Marín, I. D., & Losada, C. L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: analisis en instituciones prestadoras de servicio de salud pública de Colombia. Estudios Gerenciales, 90.
- Martinez, D. (2014). Implantacion de la estrategia. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Martínez, G. M. (2003). *La gestión empresarial*. Madrid: Diaz de santos.
- Melena, J. (2017). *Manual de funciones y descripción de puestos*. Guayaquil: Escuela de negocios.
- Michuy, V. E. (04 de Abril de 2016). Beneficio de un manual de funciones y descripción de puestos . Obtenido de <http://eduardomichuyverdezoto.blogspot.com/2016/04/beneficios-de-un-manual-de-funciones-y.html>
- Molina, H. (2000). *El desarrollo organizacional como facilitador del cambio*. Estudios Gerenciales, pp. 13-25.
- Mondelo, P., Torada, E., Blasco, J., & Barrau, P. (2013). *Ergonomía 3: diseño de puestos de trabajo*. Barcelona: Mutua universal.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.
- Montes, d. C., & Montes, M. A. (2014). *Guía para proyectos de investigación*. Universitas, revista de ciencias sociales y humanas, 95,96.
- Morales, S. M., & Amaro, R. M. (2014). *Division cognitiva del trabajo, estructura organizacional e innovación*. México.
- Muñoz, R. C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Progreso S.A de C.V.
- Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas Y Métodos*. Costa Rica: Universidad estatal a distancia.
- Otero, A. M. (2011). *Protocolo y empresa*. Barcelona: UOC.
- Pacheco, S. H. (2017). *Modelo de clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral en la PYMES hoteleras de Riobamba*. Lima.
- Payette, A. (1990). *La eficacia de los gestores y las organizaciones*. Québec: Presses.

- Perez, A. (27 de Junio de 2013). jobandtalent. Obtenido de <https://blog.jobandtalent.com/2013/06/27/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- Perez, J. (Noviembre de 15 de 2018). Manual de funciones. Obtenido de <http://importanciademanualdefunciones.blogspot.com/2018/11/importancia-elementos.html>
- Pérez, L. (13 de abril de 2013). Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad Empresarial. Obtenido de Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad Empresarial: <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-yefectividad-en-la-calidad-empresarial/>.
- Pérez, M., Ocampo, F., & Sánchez, K. (2015). Aplicacion de la metodología de la investigacion para identificar las emociones. Ride .
- Prieto, A. (2014). Metodologia de la investigación. ATC.
- Pulido, P. M. (2015). Ceremonial y protocolo; métodos y técnicas de investigación científica. Opnción, 1143.
- Ramos, R. (2020). Categorías-fundamentales. Obtenido de <https://www.slideshare.net/HENRYSUAREZHONORATO2/tesis-2015-internacional-msica-infantil-vs-aprendizaje-significativo>
- Reidl, M. L. (2015). El diseño de investigacion en educacion: conceptos actuales. Investigacion en educación médica, 37.
- Rodríguez, Pierdant, & Jiménez. (2016).
- Saltos, S. J. (2016). El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES. Ciencias económicas empresariales, 410.
- Sánchez, B., Ferrero, M., Aguilar, N., Climent, B., Conejero, C., Flórez, G., . . . Zambudio, P. (2008). Manual SERMEF de rehabilitacion y medicina fisica. Buenos Aires: Medica panamericana.

- Suttle, R. (30 de Mayo de 2017). LA VOZ DE HOUSTON. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-las-estructuras-organizacionales-4721.html>
- Torres, P. E., & Zegarra, U. S. (2015). Clima Organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas. *Comunicación*.
- Vásquez, I. E. (2016). Evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia businessReview*, 26.
- Zapata, R. G. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Ciencias Estratégicas*, 196.

K. ANEXOS

Anexo-1. Solicitud de permiso para realizar el trabajo de titulación.

Tena, 01 de mayo de 2019

Señor
Moreta Jiménez Jefferson Alexander
PROPIETARIO DE LA PANIFICADORA MIL ESPIGAS
Presente. -

De mi consideración:

Yo Rosario Elizabeth Ramos Choglo, portadora de la Cédula N° 1501156879, en calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Tena, expreso a usted un atento y cordial saludo, a la vez me permito solicitar se autorice la realización de mi Trabajo de Titulación, en el establecimiento que está bajo su acertada dirección.

Por la atención que se digne brindar al presente, hago llegar el debido agradecimiento.



Srta. Rosario Ramos
C.I. 1501156879
ESTUDIANTE DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA

Recibido
Fecha: 01/05/2019
Hora: 15:00


Anexo-2 Carta de Aceptación por parte de la empresa.

Tena, 02 de mayo de 2019

Srta. Rosario Ramos Ch.
ESTUDIANTE DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA
Presente. –

De mi consideración:

En respuesta al oficio de fecha 01 de mayo de 2019, se pone en su conocimiento que ha sido aceptada la petición para que realice el Trabajo de Titulación en mi establecimiento denominado PANIFICADORA MIL ESPIGAS, particular que se pone en su conocimiento para los fines pertinentes.

Con sentimiento de distinguida consideración.

Atentamente.



Sr. Moreta Jiménez Jeferson Alexander
PROPIETARIO DE LA PANIFICADORA MIL ESPIGAS

Anexo -3. Encuesta Aplicada a los empleados.

ENCUESTA

NOTA: Marque con una X la respuesta que usted cree conveniente.

1. ¿Están claras sus funciones en su puesto que trabajo?

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
		X		

2. ¿Cree usted que la distribución de trabajo dentro de la Panificadora es equitativa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
			X	

3. ¿Considera relevante que la empresa dé a conocer al personal sobre su estructura?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
X				

4. ¿Cómo considera usted la distribución actual de funciones del personal de la empresa?

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
			X	

5. ¿Considera usted que un manual de funciones mejoraría la distribución de actividades de los empleados de la empresa?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
X				

Anexo- 4. Entrevista al propietario de la Panificadora.

ENTREVISTA

1. ¿Cuenta la Panificadora con un organigrama en donde se dé a conocer las actividades que debe realizar cada empleado?

No contamos con un organigrama en la PANIFICADORA.....

2. ¿Son delegadas claramente las responsabilidades al interior del grupo de trabajo?

La mayor parte de las veces las actividades que realizan los empleados son delegados de manera verbal.....

3. ¿Considera Usted que con la estructura organizacional se obtendría mejor distribución de tareas?

Si, ya que con la estructura organizacional nos permitirá establecer un responsable en cada área o proceso y lograr que de esta manera se utilice bien tanto el recurso humano y materia prima.

4. ¿Cómo cree que influye una estructura organizacional en la panificadora?

Influye de manera positiva ya que debemos cumplir con ciertos parámetros de organización que nos permitan llevar una convivencia en todos los campos y situaciones cotidianos, además con la organización estructural nos permitirá establecer el nivel jerárquico desde el nivel superior al inferior, creando así una buena comunicación, un buen control administrativo y el respeto a la autoridad.

Anexo- 5. Evaluación de desempeño.

		Evaluación				
Datos del evaluado:						
Nombre:						
Datos del evaluador						
Nombre:						
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACION				
		Muy				
		Deficiente	Regular	Bueno	bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comportamiento						
Se comunica de manera clara y comprensible intercambiando eficazmente la información.			×			
Asiste con puntualidad a su jornada de trabajo. Solicita permiso para ausentarse con muy poca frecuencia.				×		
Mantiene de manera ordenada, conservadora y con una buena presencia su lugar de trabajo.				×		
Hace uso del uniforme de manera adecuada, limpia y ordenada.				×		
Demuestra dedicación a sus tareas y las realiza sin la necesidad de supervisión o control sin perder tiempo en situaciones inútiles que no le son productivas.				×		
Demuestra que están claras las funciones que debe realizar.			×			
Trabajo en equipo						
Participa por iniciativa propia en la realización de las tareas y ayuda a los compañeros de labores cuando las circunstancias lo requieran.		×				
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.		×				

Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.

	X			
--	---	--	--	--

Resolución de problemas

Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
 Conserva la calma en situaciones complicadas.

	X			
	X			
		X		

Mejora continua

Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.

	X			
	X			
	X			

Organización y administración del tiempo

Completa de manera efectiva en tiempo y forma las tareas asignadas.
 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.

		X		
		X		

Enfoque en el cliente

Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.
 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.

	X			
		X		
	X			
		X		

Anexo- 6. Fotografías

Fotografía 1. Ubicación de la panificadora Mil espigas



Ubicación de la Panificadora Mil Espigas Tena.

Fotografía 2. Aplicación de encuestas a los trabajadores.



Aplicación de encuestas a trabajadores.

Fotografía 3. Entrevista a trabajadores.



Diagnóstico de la situación actual.