



**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL
TALENTO HUMANO, PARA LOS TRABAJADORES DE LA
AGRÍCOLA BANANERA, SAN JOSÉ, DEL CANTÓN LA
MANÁ**

Autor: Flores Mayorga Freddy Iván

Tutor: Ing. Com. Marlo López Perero Mba.

Guayaquil, Ecuador

2022

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
PORTADA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT	V
RESUMEN	VI
ABSTRAC	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
INDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Ubicación del problema en un contexto	1
1.2 Situación conflicto	8
1.3 Situación conflicto	9
1.4 Formulación del problema	10
1.5 Variables de la investigación	10
1.6 Delimitación de la investigación	10
1.7 Objetivos de la investigación	11
1.7.1 Objetivo General	11
1.7.2 Objetivos Específicos	11
1.8 Justificación e importancia	11
CAPÍTULO II	13
2 MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes históricos	13
2.2 Antecedentes referenciales	28
2.3 Fundamentación legal	31

2.4	Conceptualización de las variables de investigación.	42
2.5	Definiciones conceptuales.	43
CAPÍTULO III		46
3	MARCO METODOLÓGICO	46
3.1	Datos de la empresa	46
3.2	Misión	46
3.3	Visión	46
3.4	Valores	47
3.5	Diagnóstico de la empresa	49
3.6	Diseño de la Investigación	49
3.7	Tipos de Investigación	51
3.8	Población y muestra	52
3.8.1	Población finita	52
3.8.2	Población infinita	52
3.9	Muestra	53
3.10	Tipos de muestra	53
3.11	Métodos de Investigación	54
3.12	Técnicas e instrumentos	54
CAPÍTULO IV		59
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	59
4.1	DIAGNOSTICO O ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	60
4.2	PLAN DE MEJORAS	73
4.3	CONCLUSION	75
4.4	RECOMENDACIONES	76
4.5	Bibliografía	77
4.6	Anexos	84

INDICE DE TABLAS

Títulos:	Páginas:
Tabla 1 Situación conflicto.....	9
Tabla 2 Colaboradores de la empresa.....	48
Tabla 3 Tipos de Investigación	51
Tabla 4 Población	52
Tabla 5 Tabla de muestra	53
Tabla 6 Procedimiento.....	54
Tabla 7 Funcionamiento	62
Tabla 8 Empresa	63
Tabla 9 Esfuerzo	64
Tabla 10 Gestión	65
Tabla 11 Incompetencia.....	66
Tabla 12 Sistema.....	67
Tabla 13 Reconocimiento.....	68
Tabla 14 Actividades	69
Tabla 15 Área.....	70
Tabla 16 Trabajo.....	71
Tabla 17 Plan de Mejoras	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Títulos:	Páginas:
Gráfico 1 Organigrama	47
Gráfico 2 Funcionamiento	62
Gráfico 3 Empresa	63
Gráfico 4 Esfuerzo	64
Gráfico 5 Gestión	65
Gráfico 6 Incompetencia	66
Gráfico 7 Sistema.....	67
Gráfico 8 Reconocimiento.....	68
Gráfico 9 Actividades	69
Gráfico 10 Área	70
Gráfico 11 Trabajo	71

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Ubicación del problema en un contexto

La gestión organizacional es la planificación de todas las acciones que contribuyen al pleno funcionamiento de un sistema, lo que resulta en la realización de tareas, metas y/ u objetivos generales. No es más que la gestión de una empresa, empresa u organización, con el objetivo de alcanzar objetivos y lograr resultados positivos y rentables. El propósito de este tipo de concepto de gestión es liderar de manera efectiva a las personas y los procesos, promover mejoras, crear un entorno colaborativo y motivado, propicio para el autodesarrollo y, en consecuencia, lograr resultados. Visto como un modelo de trabajo, este tipo de organización se guía por una política de valores de la propia institución, que influye en todas las etapas de los procesos en las diferentes áreas. (Economía, 2020)

Las modificaciones recurrentes y el avance de las tecnologías en el escenario corporativo actual hacen que la gestión organizacional efectiva sea aún más eficiente y necesaria. A través de él, se hace factible crear métodos y técnicas de desempeño, que puedan garantizar la adaptación, supervivencia y competitividad, de manera saludable, de una empresa que quiere ser relevante en el mercado. Estas pautas deben estar presentes en estrategias como:

- Planificación de acciones internas o externas;
- Gestión de recursos humanos y materiales;
- Establecimiento de estructura jerárquica u horizontal;
- Establecer el alcance de cada empleado;
- Desarrollo de planes de carrera;
- Reglas de remuneración;
- Pautas de cultura organizacional;

Dentro de este punto de vista sociológico, el autor Perrow, (1992) informa la posibilidad de cambiar su mirada hacia los problemas fundamentales de las organizaciones y alejarse de las perspectivas que atribuyen los impases gerenciales de las organizaciones a personas, individuos (aspectos psicológicos) o relaciones entre grupos pequeños. (psicología social), por ejemplo. No es suficiente identificar los “defectos de las personas” y “modificarlos” para lograr una mejor organización, ya que “sus actitudes están determinadas tanto por la organización en la que trabajan como por sus actitudes preexistentes como ser humano.

Sin embargo, estas ventajas no aparecen de la noche a la mañana. El proceso de mejora es gradual y cíclico. En otras palabras: el equipo evolucionará constantemente. ¡Piensa cuánto estar en un lugar profesional, que valora el autodesarrollo, es bueno para el progreso de cada empleado! Y así, la compañía obtiene lo que quería, en este caso ganancias, además de contar con el desarrollo de cada persona que cooperó para esto. La persona que dirige la corporación a cargo de este proceso de implementación, siempre debe preparar un plan a corto, mediano y largo plazo que pueda contemplar todas las necesidades, metas y objetivos para cada una de las etapas. Por lo tanto, todos verán los resultados y comprenderán que hay mucho más por lograr, especialmente la gestión. También es interesante ser transparente y estar siempre en contacto con otros empleados, con respecto a los éxitos logrados, para que todos sientan que el trabajo realmente está marcando la diferencia

En la práctica, ¿sabes qué hace la gestión organizacional? Vea algunos de los aspectos y mejoras que ofrece dentro de una empresa: La gestión organizacional es la fracción responsable de definir estrategias efectivas y asertivas para el crecimiento y la expansión de los resultados de la organización. Es una forma de apuntar y aprovechar los recursos disponibles. Estas estrategias deben estar alineadas con la misión y las

políticas de la compañía, y tener en cuenta factores internos como fortalezas y debilidades, así como factores externos, como amenazas y oportunidades. (Perrow, 1992)

Es necesario, por lo tanto, basarse en dos factores, a saber, objetivos coherentes y una comprensión del entorno en el que operan. Preguntas como: “¿Quién es mi empresa y cuáles son los principios y valores que tiene?”. Son fundamentales para que la definición de la estrategia y el concepto de gestión se hagan efectivos. Es esencial estar al tanto de lo que está sucediendo en el entorno operativo y poder utilizarlo a favor de la empresa. Establece la misma dirección para la organización, incluso con varios objetivos existentes, además de poder anticipar el problema, preparando el negocio para una permanencia más resistente y duradera.

La cultura Organizacional significa la combinación de valores, creencias, normas y rituales adoptados por una empresa. La buena gestión organizacional debe implementar una cultura de prácticas, valores y políticas que guíen a la empresa y deben ser seguidos por todos los empleados de la organización. La cultura organizacional reúne un sistema de valores compartidos que guían las acciones de todo el equipo. Todas las siguientes reglas de conducta morales y éticas ya están definidas, incluidos los estándares, valores y expectativas de la organización. Aun así, está esa pregunta que no quiere permanecer en silencio: ¿cómo implementar la cultura organizacional? Para esto, es necesario seguir algunos pasos para que esté bien establecido y no afecte negativamente a la empresa, como:

- 1 – Preparar un documento sobre cultura – Realizar un diagnóstico preliminar de la empresa y establecer la misión, los valores, dónde está y dónde quiere estar en el futuro; Designar los principios que ayudan en la toma de decisiones, entre otros temas culturales. Este documento debe llegar a todos los empleados, preferiblemente no obligatorio u obligatorio.
- 2 – Mantener una alineación de objetivos con los empleados – Es necesario alentar a los empleados a “vestir la camisa de la empresa”. Siempre sigue

los mismos objetivos. Para esto, una buena relación entre las partes es importante, con mucho diálogo.

3 – Haga claras las reglas de rutina: el empleado debe tener conocimiento de todos los objetivos y valores de la empresa, incluidos los estándares y comportamientos deseados por el empresario, ya que, por ejemplo, algunas empresas requieren vestimenta social de sus empleados, el llamado código de vestimenta, pero no otros, pero el empleado debe estar bien orientado para que no lo haga mal.

4 – Sea un ejemplo – Un líder debe ser la referencia del equipo. La imagen de los gerentes y directores es extremadamente importante, y es necesario tener cuidado.

5 – Prestar atención a la contratación y despido – El sector de recursos humanos (RR. HH.) Debe estar completamente actualizado sobre la cultura organizacional de la empresa y utilizarlo como una agenda. Lo que significa que, en un proceso de selección, por ejemplo, el gerente debe exponer todos los problemas relacionados con este tema. Demostrar cuán importante es esto hará la diferencia al contratar personas con el verdadero perfil de la organización

6 – Promover acciones de aproximación con el equipo – Para fortalecer la implementación de la cultura, participar y fomentar la participación en celebraciones y eventos, se puede fortalecer. Por lo tanto, es posible promover la retroalimentación continua de manera informal, sin la vergüenza de ninguna de las partes.

7 – Asegúrese de resultados – Finalmente, es necesario verificar si está teniendo éxito en la implementación. Esto generalmente se mide por la satisfacción de los empleados y un mayor compromiso, una mayor productividad además de la retención de talento.

La gestión organizacional también es responsable de evaluar el desempeño de los empleados, además de promover mejoras, beneficios y desarrollo continuo de los empleados para que sean profesionales productivos y se centren en los resultados. Uno de los errores más

comunes cometidos por las empresas en el proceso de desarrollo de empleados es centrarse exclusivamente en profesionales que rinden menos. Es importante que estos empleados reciban atención especial, sin embargo, para que la empresa sea competitiva y se destaque en el mercado, es necesario que todos los profesionales y gerentes experimenten experiencias de aprendizaje diarias. (Munduate & Medina, 1005)

Para ello se puede utilizar estrategias similares, actuando en proyectos multidisciplinarios, la promoción de conferencias y talleres realizados por los propios empleados, proporcionar un entorno de biblioteca virtual, el fomento de la autonomía, a través de la supervisión y la retroalimentación futuro, fomentar la creación programas de asesoramiento y creación de comunidades de práctica en línea y en persona. El concepto de gestión es fundamental en el mundo empresarial, ya que es a través de la herramienta de gestión empresarial que es posible analizar la postura profesional.

El aumento interno dentro de una empresa es ese proceso de selección de profesionales en busca de ocupar un trabajo, en el que la preferencia es para los trabajadores que ya existen dentro de la empresa. Esta posibilidad de dar a los empleados actuales la opción de ascender dentro de la empresa reporta importantes beneficios, tanto para la empresa como para los profesionales. (Rosario, Gonzalez, & Linares, 2012)

Por lo tanto, la promoción interna agrega varias ventajas a la empresa, como mayor motivación del personal, estímulo en la productividad, mejor adaptación y aceptación de la cultura organizacional, mayor posibilidad de éxito, reducción de la rotación de empleados, además de menores costos. Sin embargo, la promoción interna, como las diversas acciones dentro de una empresa, tiene sus desventajas. Las principales adversidades de este tipo de acción son:

Estancamiento: la circunstancia de que el equipo no se cambie con la contratación, para ocupar los puestos, priva a otros profesionales de nuevas ideas, metodologías y perspectivas, lo que puede hacer que sea imposible que la empresa se destaque;

Limitación de aplicaciones: restricción de perfiles, lo que limita la variedad de talentos y habilidades en el área;

Vacante: cuando el empleado asciende al nuevo puesto, la empresa necesita ocupar el puesto que ocupó anteriormente, de modo que aparece una cadena de vacantes que puede ralentizar el proceso de adaptación de los equipos al nuevo organigrama;

Riesgo de dañar el clima de trabajo: si el proceso en el que se recluta a los reclusos no es extremadamente rígido y con la máxima transparencia, puede haber desacuerdos entre los empleados y críticas por falta de objetividad y justicia, con respecto a la selección del trabajador que posiblemente será promovido, desarrollando así un ambiente laboral negativo.

Por lo tanto, para que la promoción interna sea efectiva, es importante realizar una evaluación previa del capital humano. Es decir, para saber quién es el candidato ideal para la nueva aplicación, es necesario saber cuáles son las capacidades y el potencial de los trabajadores actuales.

Es por esta razón que la empresa debe tener un programa de evaluación de desempeño, para descubrir con él las capacidades y comportamientos de cada empleado, su evolución y nuevas habilidades, sus expectativas y sus fortalezas, para que el departamento de Recursos Humanos, en caso de vacante, quienes son los trabajadores más adecuados para ocupar el puesto. (Economía, 2020)

La productividad laboral es una medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles. La productividad mide la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo,

así como los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por tanto, la productividad laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción. La productividad laboral es una medida muy importante para las empresas. Esta, además, se encuentra estrechamente ligada al crecimiento y el desarrollo económico. Existen determinados factores que tienen una clara influencia en la productividad de los empleados, así como de la maquinaria, de una empresa. Entre estos factores cabría destacar los siguientes: (Coll, 2020)

Salario

Clima laboral

Motivación Laboral

Equipamiento y recursos

Entorno

Liderazgo

Diseño de los productos o servicios

Estabilidad de los diseños

Calidad de la materia Prima

Calidad y estado de la maquinaria

Incrementar la productividad es algo que siempre beneficia a la empresa. Muchos son los beneficios de incrementar la productividad, así como el propio beneficio económico que esta situación acaba generando. Para ello, a continuación, se muestran algunos de los beneficios que tiene incrementar la productividad laboral en una empresa:

Ahorro de costes

Consecución de objetivos

Reducción de los tiempos y ahorro de tiempo

Mayor agilidad

Mejor organización

Crecimiento del beneficio.

Para medir la productividad laboral en una empresa basta con hacer la siguiente fórmula: (Coll, 2020) $\text{Productividad} = \frac{\text{Productos o servicios producidos}}{\text{Recursos laborales consumidos}}$.

Las empresas en la actualidad, tanto públicas como privadas se encuentran expuestas a constantes cambios políticos y socioeconómicos a escala mundial; por ello la necesidad de la incorporación de tecnologías modernas y la transformación de sus procesos, formas de trabajo y cultura organizacional para elevar los niveles de productividad y competitividad. La importancia del talento humano ha tomado mayor relevancia en los últimos años, logrando fomentar la aplicación de controles en los procesos, recursos, gestión y planificación estratégica de las compañías para ocupar un mayor grado de competitividad en el mundo empresarial, generar productividad e ingresos.

1.2 Situación conflicto

Actualmente, la Agrícola San José, brinda trabajo a un promedio de 20 personas de forma directa e indirecta, por lo que se hace necesaria su permanencia en el mercado Agrícola; para las compañías, empresas e instituciones contar con talento humano altamente calificado y profesional se ha convertido en una de sus principales antelaciones con el fin de lograr las metas del negocio, razón por la que han tenido que enfocar parte de sus atrevimientos en el diseño y desarrollo de estrategias para atraer y retener el mejor talento, no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional.

Los principales problemas a los que se enfrenta la empresa, es la inadecuada estructura jerárquica para el manejo de las funciones operativas y el desempeño de cada uno de los colaboradores, los procesos de registros son inadecuados, quizás esto se deba a la carga de trabajo que tienen los empleados en el departamento de talento humano, los escasos procedimientos en el momento de reclutar al personal

administrativo y operativo debido a que la empresa realiza los procesos de selección de manera interna y esto puede ser un factor que incide en las contrataciones poco adecuadas, los mismos que no poseen los conocimientos necesarios para ocupar cierto cargo o función.

El tener personal idóneo para el área es de suma importancia, tomando en cuenta que esto permite establecer lineamientos para mantener un buen ambiente laboral dentro de la empresa, lo cual favorece al desarrollo de actividades de manera óptima en base a destrezas específicas; el mismo que no se visualice dentro de la institución. De la misma forma, dentro de la Agrícola San José no se realizan evaluaciones de desempeño, para medir el nivel de cumplimiento de las obligaciones de los empleados.

1.3 Situación conflicto

Tabla 1 Situación conflicto

Causas	Consecuencias
No se cuenta con un manual de gestión	Improcedentes procesos conllevan más tiempo de lo establecido.
No existen estructuras definidas	Incremento del gasto económico para la empresa.
Incorrectos procesos de organización	Reducción del nivel de productividad laboral

Elaborado por: Flores, F. (2021)

En el entorno se observa una alta tasa por la deficiente gestión organizacional del talento humano, que genera baja productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, en el año fiscal 2021, otras manifestaciones son, improcedentes procesos que conllevan a más tiempo de lo requerido, incrementando los costos en las actividades desarrolladas y a una amplia pérdida de tiempo en el desarrollo de procesos, esto es provocado por no se cuenta con un manual de gestión, por el desconocimiento de gestión organizacional y el limitado nivel de estudios del personal.

Además se evidencia Incremento del gasto económico para la empresa, por el Incumplimiento de tareas asignadas y la pérdida de potenciales clientes, esto es conducido por que no existen estructuras definidas, dado el reducido compromiso del personal y la Nula planificación de actividades, por último se observa la reducción del nivel de productividad laboral, la alta rotación de personal y el elevado costo de los productos esto es forjado por los Incorrectos procesos de organización, la Incompetencia en diagramas de flujos y la limitada asignación de tareas, todo lo antes mencionado conduce al problema central deficiente gestión organizacional del talento humano, genera baja productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, ubicada en el cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, en el año fiscal 2021

1.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la gestión organizacional del talento humano, en el incremento de la productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, en el año fiscal 2021?

1.5 Variables de la investigación

Variable independiente: Gestión organizacional

Variable dependiente: Productividad laboral

1.6 Delimitación de la investigación

Campo : Administrativo

Área : Laboral

Aspectos: Gestión Organizacional, Productividad laboral.

Tema : Propuesta de gestión organizacional del talento humano, para los trabajadores de la Agrícola Bananera, San José, del cantón La Maná.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de gestión organizacional del talento humano, para el incremento de la productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera, San José, del cantón La Maná.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las teorías relacionadas a la gestión organizacional del talento humano y productividad laboral.
- Determinar las características de la gestión organizacional del talento humano en la Agrícola Bananera San José.
- Diseñar una propuesta de gestión organizacional del talento humano dirigido a los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, del cantón La Maná.

1.8 Justificación e importancia

El desarrollo de la temática es de vital importancia porque permite dinamizar el proceso de la gestión de talento humano de la Agrícola San José, orientado al desarrollo de elementos que pueden ser dinamizados mediante el análisis de cada una de las actividades; con esto se beneficia de manera directa a cada una de las personas que laboran en la entidad y a los empresarios que puede aplicar elementos que conlleven a mejorar el sector agrícola.

Por la ausencia de programas de formaciones específicas o especializadas para el puesto de trabajo crea las dificultades que exhibe la Agrícola San José, ya que no se cuenta con el personal o el talento humano apropiado y apto para el desenvolvimiento de sus actividades laborales. El trabajo es factible porque se cuenta con el apoyo de los directivos de la institución y la documentación suficiente que dan validez a la investigación. Es necesario establecer estrategias que ayuden a combatir el fracaso de

atención, creando un clima efectivo que favorezca el equilibrio emocional del personal de la Agrícola.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes históricos

Con el transcurso del tiempo, el estudio de las organizaciones a través de las teorías ha buscado dar razón del funcionamiento y manejo óptimo para la obtención de mayores ventajas. La constante evolución tecnológica y de información que se ha observado en la actualidad ha permitido la generación y desarrollo de mayores conocimientos, brindando nuevos paradigmas. Partiendo desde la teoría de sistemas, es posible encontrar cambios sustanciales en el estudio de las organizaciones, generando nuevas corrientes o perspectivas teóricas que permiten agrupar el análisis de la organización desde distintos puntos de vista o teorías.

Por tanto, dicho análisis teórico parte del cambio de paradigma propuesto por la perspectiva posmoderna, de igual forma esta se sustenta en la postura teórica de los Estudios organizacionales, así como el uso de la metáfora del organismo. Para ello, mediante el análisis teórico, se trata de hacer una división de corrientes, donde se ve la estrategia y el cambio organizacional de acuerdo a la aparición de cada una de ellas en el tiempo y contexto en que se presentaron. Esta división permitirá contextualizar los cambios que han surgido referentes a la percepción de la organización, así como la visualización del hombre dentro de ella. Permitiendo así, esquematizar el conocimiento brindado por las teorías propuestas, con la intención de encontrar factores importantes que sustenten una evolución en la teoría. (Administrativas, 2014)

En el mundo de las empresas y de las organizaciones se vive un proceso de incesante cambio y transformación. Se transita por un sinuoso y dificultoso proceso de transición en el que el modelo de producción, de

organización del trabajo y de conducción de las personas está en crisis terminal.

Pero a pesar de tener un consensado certificado de defunción, en la práctica cotidiana aún goza de buena salud. Por otro lado, el modelo de gestión que dé cuenta de los desafíos planteados por los nuevos sectores de la producción y los servicios viene teniendo un complejo proceso de gestación en el que los sucesivos intentos de parto dan señales inequívocas de la inminente preñez, pero aún no se puede certificar el nuevo nacimiento. Es decir, vivimos un período de transición, un momento de avances y retrocesos, donde conviven distintos paradigmas de gestión del trabajo y las personas se ven sometidas a la dualidad de esta coexistencia de modelos.

Muchas transformaciones se han operado en el mundo de las empresas y mucho se ha experimentado en las formas de organizar y gestionar el trabajo con el objetivo de mejorar la competitividad empresarial, a través del aumento de la productividad organizacional. Diversas modas en el ámbito del management han ido pasando y han demostrado no ser la panacea que prometían ser, pero a su vez han dejado algún importante aporte en este complejo proceso de cambio que describíamos anteriormente.

A los efectos de enmarcar cuál es el cuadro de situación en el que está planteado este desafío del cambio, describiremos cuáles son las principales dimensiones en las que se manifiesta la transformación del paradigma de la empresa tradicional hacia una nueva forma de organizar y gestionar el trabajo. (Anzorena, 2011)

En el mundo de las empresas y de las organizaciones se vive un proceso de incesante cambio y transformación. Se transita por un sinuoso y dificultoso proceso de transición en el que el modelo de producción, de organización del trabajo y de conducción de las personas está en crisis terminal.

Pero a pesar de tener un consensado certificado de defunción, en la práctica cotidiana aún goza de buena salud. Por otro lado, el modelo de gestión que dé cuenta de los desafíos planteados por los nuevos sectores de la producción y los servicios, viene teniendo un complejo proceso de gestación en el que los sucesivos intentos de parto dan señales inequívocas de la inminente preñez, pero aún no se puede certificar el nuevo nacimiento. Es decir, vivimos un período de transición, un momento de avances y retrocesos, donde conviven distintos paradigmas de gestión del trabajo y las personas se ven sometidas a la dualidad de esta coexistencia de modelos. (Anzorena, 2011)

Muchas transformaciones se han operado en el mundo de las empresas y mucho se ha experimentado en las formas de organizar y gestionar el trabajo con el objetivo de mejorar la competitividad empresarial, a través del aumento de la productividad organizacional. Diversas modas en el ámbito del management han ido pasando y han demostrado no ser la panacea que prometían ser, pero a su vez han dejado algún importante aporte en este complejo proceso de cambio que describíamos anteriormente.

A los efectos de enmarcar cuál es el cuadro de situación en el que está planteado este desafío del cambio, describiremos cuáles son las principales dimensiones en las que se manifiesta la transformación del paradigma de la empresa tradicional hacia una nueva forma de organizar y gestionar el trabajo. (Lopez, 2022)

Algunos de los más influyentes autores de la teoría administrativa han emitido sus conceptos acerca del proceso administrativo, su definición, qué representa y cómo se compone. Su origen se confiere a Henri Fayol, ingeniero francés, quien propuso las funciones que lo integran y sus relaciones.

A continuación, se presentan las ideas acerca del proceso administrativo de algunos de los principales autores de esta disciplina académica, cronológicamente, desde Fayol hasta Drucker:

Los autores del proceso administrativo ven la administración a través del prisma que representan las tareas de quienes llevan a cabo esta función en las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Es decir, lo que hace quien administra se convierte en las funciones del proceso administrativo que, se considera como un mecanismo universal que puede ser aplicado en cualquier tipo de organización y en todos los niveles. (Lopez, 2022)

Henri Fayol. Se considera a este autor francés como el padre del concepto del proceso administrativo. Si bien en su obra, "Administration industrielle et générale" (1916), no lo denominó puntualmente de esa manera, sí se puede decir que la idea semilla se encuentra en su definición de administración:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". A la vez que especificó cada una de las etapas del proceso administrativo de la siguiente manera:

Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.

Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.

Mandar es dirigir el personal.

Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

De esta manera, Fayol estableció las bases del esquema que engloba una tarea de alta complejidad, como lo es la administración, en una serie de acciones que permiten entenderla de una manera más simple, facilitando así su enseñanza.

Urwick, autor británico, en "The function of administration" (1934) se adhirió a las funciones descritas originalmente por Fayol, aunque hizo una división en la función de previsión asimilándola a las tareas de pronosticar y planear. Además, es citado como el forjador de los términos mecánica administrativa y dinámica administrativa, correspondientes a las fases del proceso administrativo, en un esfuerzo adicional por darle mayor estructura al estudio de la labor del administrador.

Luther Gulick. En "Notes on the theory of organization" (1936) este autor estadounidense experto en administración pública se preguntó ¿cuál es la tarea del administrador?. y , y ¿qué hace un administrador?, obteniendo como respuesta un proceso administrativo ampliado, que se conoce como POSDCORB por sus siglas en inglés, compuesto por las siguientes funciones:

P – Planning. Planear. Esbozar lo que debe hacerse y sus métodos para lograr el propósito empresarial.

O – Organizing. Organizar. Establecer la estructura formal de autoridad a través de la cual se organizan, definen y coordinan las subdivisiones de trabajo.

S – Staffing. Integrar. Incorporar personas, conformar equipos de trabajo, preparar y entrenar al personal, así como proveer y mantener buenas condiciones de trabajo.

D – Directing. Dirigir. Tomar decisiones y plasmarlas en órdenes e instrucciones generales y específicas, liderar.

CO – Co-ordinating. Coordinar. Conectar las diversas divisiones y departamentos para un acople sin fisuras.

R – Reporting. Reportar. Favorecer la toma de decisiones con base en una buena documentación de las tareas y los procesos.

B – Budgeting. Presupuestar. Su objetivo es que a través de la planificación financiera se pueda ejercer una mejor administración de los gastos y las inversiones. (Lopez, 2022)

Ralph C. Davies

Davies, autor estadounidense, propuso en “The principles of business organization and operation” (1937), un proceso administrativo compuesto por tres funciones básicas: planeación, organización y control. Definiéndolas de la siguiente manera:

Planeación. Determinar qué se va a hacer, cómo se va a hacer, dónde se llevarán a cabo las acciones necesarias y quién será responsable.

Organización. Es el proceso mediante el cual son creadas y mantenidas las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos económicos de forma efectiva. Dichas condiciones tienen que ver principalmente con la motivación, la estructura organizacional y los procedimientos.

Control. Regula las actividades del negocio de acuerdo con lo requerido en el plan. Se asegura de que el desempeño sea apropiado, coordina esfuerzos y remueve interferencias.

Terry, autor de “Principles of management” (1953), sugirió un proceso administrativo de seis funciones que podían adelantarse en cualquier organización para alcanzar los resultados deseados: Planeación. Proponer un método de acción con visión de futuro.

Organización. Armonizar las operaciones de todos los componentes como una acción unificada.

Dirección. Orientar los esfuerzos al logro de los objetivos.

Coordinación. Facilitar la realización de las acciones adecuadas en el momento y lugar propicio.

Control. Mantener los esfuerzos dentro de las sendas establecidas.

Liderazgo. Influir en las personas para que cooperen voluntariamente en la consecución de los objetivos.

Harold Koontz y Cyril O'Donell. En "Principles of management; an analysis of managerial functions" (1955) Koontz y O'Donell esbozan un proceso administrativo de 5 funciones:

Planeación. Seleccionar los objetivos, las políticas, los programas y procedimientos para alcanzarlos.

Organización. Establecer una estructura intencionada de roles, responsabilidades y actividades que facilite el logro de los objetivos.

Integración. Dotar las personas que requiere la estructura organizacional.

Dirección. Guiar a los integrantes de la organización a través de la motivación, la comunicación y el liderazgo.

Control. Busca hacer que los eventos se ajusten a los planes.

Estos autores proponen la coordinación como la esencia del proceso administrativo, entienden que es a través de ella como se armonizan los esfuerzos individuales orientados al logro de los objetivos colectivos. (Lopez, 2022)

William Newman, Charles Summer y Kirby Warren. Estos autores propusieron, en "The Process of Management: Concepts, Behavior, and Practice" (1961), un marco de referencia operacional para el proceso administrativo, es decir, basado en las funciones administrativas clásicas. Se acercan al modelo depurado de cuatro funciones, pero asimilan la función de dirección únicamente al liderazgo.

Organización. Asignar tareas y coordinar esfuerzos.

Planeación. Fijar objetivos, establecer políticas y metodologías estandarizadas, desarrollar programas, estrategias y cronogramas.

Liderazgo. Integrar las necesidades de las personas con el bienestar de la compañía o departamento, impulsar la cooperación y la eficiencia a través de la comunicación y la motivación.

Control. Medir el progreso comparándolo con lo planeado y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Alec Mackenzie. En el artículo "The Management Process in 3-D" (1969), este autor retoma la propuesta de Koontz y O'Donnell y presenta un proceso administrativo de 5 funciones:

Planeación. Precisar cuál es el propósito u objetivo.

Organización. Determinar la forma en que el trabajo se dividirá en unidades manejables.

Integración. Seleccionar personas calificadas para hacer el trabajo.

Dirección. Adelantar una acción decidida hacia los objetivos deseados.

Control. Medir los resultados contra el plan, definir la recompensa de las personas de acuerdo con su desempeño y replanificar el trabajo para hacer correcciones, comenzando así el ciclo nuevamente a medida que el proceso se repite.

Su gráfica del proceso administrativo en 3-D disecciona en detalle cada función y presenta un esquema comprensivo de la labor de los administradores.

Disección del proceso administrativo y sus funciones. Fuente: Alec Mackenzie. HBR, Noviembre, 1969

Peter F. Drucker. Este autor, uno de los más influyentes del pensamiento administrativo moderno, en "Management. Tasks, responsibilities, practices" (1973) estableció que son cinco las funciones que constituyen el

trabajo del administrador y, por ende, del proceso administrativo: Establecimiento de objetivos. Determinar metas, lo que ha de hacerse para alcanzarlas y quien lo habrá de realizar.

Organización. Analizar actividades, decisiones y relaciones. Clasificar y dividir el trabajo. Edificar la estructura organizacional. Integrar al personal clave.

Motivación y comunicación. Construir equipos a través de sus relaciones con quienes trabaja. Decidir sobre remuneración, ubicación y ascensos. Comunicar vertical y horizontalmente.

Medición. Establecer criterios e índices de desempeño individuales, grupales y generales. Analizar, evaluar e interpreta el rendimiento alcanzado.

Desarrollo de las personas. Propender por el crecimiento y enriquecimiento personal de quienes integran la organización. (Lopez, 2022)

A los efectos de enmarcar cuál es el cuadro de situación en el que está planteado este desafío del cambio, describiremos cuáles son las principales dimensiones en las que se manifiesta la transformación del paradigma de la empresa tradicional hacia una nueva forma de organizar y gestionar el trabajo.

De la gestión por tareas a la gestión por objetivos. Una de las características centrales del trabajo manual –en el que se sustenta lo que se conoce como modelo taylorista– es que se pueden desagregar las tareas a realizar, planificar su ejecución previendo su secuencialidad y el ritmo de trabajo, y que una vez establecida la rutina de producción es fácilmente controlable. Por el contrario, el trabajo del conocimiento implica, por definición, que no es repetitivo ni rutinario y, por lo tanto, no se puede planificar ni controlar a través de establecer acciones y tiempos de realización de las mismas. Esto supone que se deban fijar y consensuar

objetivos a lograr y a partir de ahí las personas involucradas se comprometen a poner en funcionamiento sus conocimientos, sus habilidades, su creatividad y su motivación para superar todo tipo de desafíos o inconvenientes a los efectos de lograr el objetivo planteado.

Pensemos por ejemplo en Bill Gates, cuando convoca a un equipo de especialistas y les establece el objetivo de desarrollar un nuevo programa de informática. Los miembros del equipo le plantearán qué recursos de tiempo, dinero e instalaciones requieren para poder cumplimentar el objetivo propuesto y una vez consensuados todos estos aspectos, el equipo se pondrá manos a la obra. Lo que podrá controlar Gates, o el gerente que lidere el proyecto, es la evolución de este y el cumplimiento en tiempo y forma del objetivo establecido, pero jamás podrá supervisar las tareas ya que ni él ni los miembros del equipo las pueden establecer de antemano.

Lo mismo podríamos decir de un equipo creativo que debe diseñar y lanzar una campaña de publicidad, o un equipo de marketing que debe desarrollar un nuevo producto, o un equipo de ventas que debe lograr metas de facturación en diversas áreas geográficas. (Lopez, 2022)

¿Quién puede determinar qué tareas o qué proceso de trabajo debe realizar un analista financiero, un consultor empresario, un director de orquesta o un planificador urbano para cumplimentar en forma efectiva los objetivos propuestos? En todos estos casos y en cualquier otro en los que se gestione el trabajo de personas que producen con su conocimiento, la clave de la productividad no estará en la planificación y el control de tareas fragmentadas, sino en la movilización del conocimiento y la iniciativa colectiva.

Es por esto que la tendencia actual en muchas empresas es tener centralidad en las decisiones estratégicas, y descentralización y autonomía en las decisiones operativas. En este contexto cobra importancia lo que Peter Senge denomina la Visión Compartida, como la disciplina que crea la idea o la imagen hacia donde se dirige una organización, establece un

rumbo en común, una forma de trabajo y un conjunto de valores que a su vez le asignan sentido a los objetivos específicos de cada área de trabajo y hace que las personas que comparten ese proyecto se comprometan y se sientan motivadas a poner lo mejor de cada uno.

Del trabajo en grupos al equipo de trabajo. El concepto de equipo de trabajo era inexistente en el modelo de la empresa tradicional y esto se debía a que la idea de gestionar el trabajo manual a través de la desagregación de tareas individuales que se repetían rutinaria e interrumpidamente, no lo requería. Cuando se necesitó establecer una coordinación entre estas tareas se implementó la línea de producción, que no sólo generaba un orden en el cual debían realizarse, sino que implantaba un ritmo y un tiempo de ejecución de estas. Basta recordar al inolvidable Charles Chaplin en su película "Tiempos Modernos".

El concepto de equipos de trabajo es relativamente novedoso, ya que surge como un tema de relevancia en las últimas décadas del siglo XX. La necesidad del trabajo en equipo emerge cuando se comprende que para gestionar el conocimiento y la iniciativa colectiva, se deben generar ámbitos de trabajo donde se puedan intercambiar y complementar los diversos saberes y coordinar tareas, roles y procesos en función del logro de los objetivos establecidos. Cuando para la realización de trabajos complejos deben coordinar su accionar personas de diversas disciplinas, cada uno posee un saber específico que necesariamente debe conjugarse y complementarse con los demás. Todos deben pensar y actuar en forma interdependiente y, por lo tanto, la única manera de realizarlo es actuando como un equipo de trabajo.

De la obediencia y la disciplina, al autocontrol y la responsabilidad personal. Cuando se conduce en función de asignar y controlar tareas específicas, lo importante es establecer la obediencia y la disciplina. Por el contrario, cuando se lidera con el propósito de movilizar el conocimiento colectivo, lo importante es que todos los integrantes aporten no sólo sus saberes y habilidades, sino también su creatividad y capacidad de innovación en los

procesos de trabajo. En estos casos ya no es funcional el control externo, sino que lo que se requiere es que las personas estén imbuidas del espíritu del equipo, comprometidas con los objetivos a cumplir, motivadas con las tareas a realizar y que asuman la ética de la responsabilidad por los resultados. Si esto es así, lo que surge es el autocontrol, la autorregulación y la responsabilidad personal.

Tradicionalmente estas características no eran valoradas, se apreciaba más el acatamiento que la iniciativa y se prefería la obediencia a la creatividad. Se taponaba de esta forma la motivación y la implicación personal con el trabajo desarrollado. En los nuevos estilos de gestión, la tarea central de quien conduce no está en dar órdenes y reclamar disciplina sino en transferir poder (empowerment) para que cada uno pueda aportar su capacidad y conocimiento, generando valor a la tarea. Pensemos por ejemplo en un equipo de profesionales de la salud que están atendiendo un caso de emergencia o realizando una operación de alta complejidad: tanto el cirujano, como el anestesista o las enfermeras saben mejor que nadie qué acciones tienen que realizar y de qué forma las deben coordinar con los otros miembros del equipo.

Del acatamiento al compromiso y del temor a la confianza. En los ámbitos organizacionales en los que las conductas que se esperan y se valoran son el acatamiento y la disciplina, la emoción colectiva está signada por el temor y la desconfianza. Es a través de esta emocionalidad que se impone la actitud de obediencia y sumisión. Muy por el contrario, cuando se valora el compromiso, la motivación y la capacidad de agregar valor que pueda aportar cada individuo y el equipo en su conjunto, se debe generar una cultura organizacional basada en la emocionalidad de la confianza y el entusiasmo.

De la tarea al resultado. Estos diferentes modelos de gestión implican distintos tipos de sistemas de evaluación y recompensa. En un caso lo que se evaluará es el cumplimiento de la tarea establecida. De esta forma las personas no se responsabilizan por el resultado final del proceso de trabajo,

ni del logro de los objetivos propuestos, ya que en muchos casos ni los conocen. Su responsabilidad se restringe al cumplimiento de la tarea encomendada. Por el contrario, cuando los miembros del equipo se comprometen con el logro de los objetivos, asignan los recursos y determinan las tareas y roles de la manera que lo consideran más conveniente; diseñan procesos y evalúan el trabajo en función del valor que generan para la organización y el cliente, haciéndose responsables por los resultados obtenidos.

En este caso se evalúa el desempeño individual y grupal. Asumir la responsabilidad como equipo de trabajo implica hacerse cargo, no sólo de la acción individual sino de cómo este accionar se coordina y complementa en forma eficaz y eficiente con el de los otros integrantes. Esta forma de gestionar y evaluar el desempeño individual y colectivo genera un espíritu de equipo y un estilo de interrelación cooperativo.

De la estandarización al aprendizaje y la mejora continua. La gestión del trabajo del conocimiento implica resolver problemas de gran complejidad, donde no se puede prever ni estipular a priori las acciones a realizar y donde generalmente no existe un camino de vía única, sino que se deben tomar decisiones ponderando diversos factores y con un alto nivel de incertidumbre. Aun cuando se puedan determinar tareas preestablecidas, son las personas que las realizan las que establecen la calidad con la que se ejecutan y agregan valor y particularidad a las mismas.

Este tipo de trabajo, lejos de ser una actividad rutinaria y repetitiva, demanda la innovación y la mejora continua. La incesante adaptación de productos, procesos y formas de realizar el trabajo, requiere que se realicen cambios y aprendizajes, tanto a nivel individual como organizacional. Accionar en forma efectiva en el cambio constante demanda el aprendizaje permanente y para ello es indispensable poder generar empresas organizadas para aprender y crear conocimiento.

Para llevar a cabo este comportamiento es necesario corregir la separación que desde el antiguo paradigma se estableció entre trabajo y pensamiento, entre acción y reflexión. A partir de incorporar esta lógica del aprendizaje permanente y la mejora continua, será necesario que los trabajadores del conocimiento desarrollen la competencia que Donald Schon denomina reflexión en la acción, que les permita efectuar una práctica reflexiva de manera de generar un incesante enriquecimiento de su hacer.

Del gerente-capataz al gerente-líder. En el modelo tradicional la función de quien conduce es determinar las tareas, la secuencialidad y el ritmo de trabajo y luego controlar que se realice tal cual lo establecido. Esto se replica en todos los niveles de la organización e implica que el controlador también debe ser controlado y, por lo tanto, el capataz controla al obrero, el supervisor al capataz, el jefe al supervisor, el gerente al jefe y así sucesivamente hasta llegar al gerente general. Este perfil de gerente-capataz entra en crisis cuando nos enfrentamos al desafío de la productividad del trabajo del conocimiento. Es aquí donde cobra importancia y centralidad el concepto de liderazgo. Así como señalábamos que la idea de equipos de trabajo era absolutamente ajena a la empresa tradicional, también lo era la idea del liderazgo.

El gerente-capataz puede desempeñar su función fundada en el poder de mando que le delega la empresa, pero el jefe o gerente que conduce a trabajadores del conocimiento debe desarrollar su función basada no sólo en ese poder formal, sino también en la autoridad conferida por los propios trabajadores. Esta autoridad informal es la que le permite al gerente-líder tener ascendencia sobre los miembros de su equipo y también con aquellos sobre los que no ejerce un poder formal, sean colegas, clientes o personal jerárquico de la empresa. Esta autoridad procede de la capacidad, la integridad y el logro.

Ejercer el gerenciamiento desde el liderazgo implica crear las condiciones laborales para que las personas puedan desplegar su potencial de trabajo. Significa dar reconocimiento y poder a los individuos para que desarrollen

en forma efectiva su capacidad de acción. Convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales a nivel de las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder.

Cuando se conduce desde el rol del gerente-capataz, usualmente lo que se logra es la desmotivación de las personas y un malestar e insatisfacción generalizados. Los trabajadores cumplen formalmente con las tareas indicadas, pero sin comprometerse en el logro de los objetivos propuestos y sin aportar valor, creatividad ni innovación al trabajo. Todo esto conlleva a la baja de la productividad y la competitividad empresarial.

De las competencias técnicas a las genéricas, A partir del análisis de los alcances e implicancias del proceso de cambio e implementación de un nuevo estilo de gestión, comienza a surgir una nueva dimensión de análisis que hace foco en las personas y en las competencias que deben incorporar para encarnar este proceso y poder actuar e interactuar con eficacia. Para avanzar en este análisis debemos hacer una distinción en las competencias que se ponen en juego en las tareas que cada uno ejecuta. En tal sentido podemos decir que en el desempeño laboral hay dos tipos de competencias que inciden en la efectividad del trabajo: las competencias técnicas y las genéricas.

Cuando nos enfrentamos a la implementación de nuevos modelos de gestión, podemos afirmar que las competencias técnicas son absolutamente necesarias, pero totalmente insuficientes. Cuando hablamos de competencias genéricas estamos dando cuenta de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar, comunicar y

compartir conocimientos. En la medida que una persona ascienda en la escala jerárquica de una organización, la naturaleza de sus actividades va a estar cada vez más relacionada a este tipo de competencias. (Anzorena, 2011)

De acuerdo a Colín (2018) actualmente, ha sobresalido el papel que desempeña el cambio o transformación en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Es ésta progresiva rapidez e impredecibilidad de los cambios en el medio y, por lo cual, las consecuentes demandas de adaptación al tema del cambio, las que inquietan cada vez más a la teoría y práctica organizacional.

Deduciendo que el cambio es una evolución que acontece en el contexto del trabajo, y que establece un aspecto indispensable en la innovación de las organizaciones y en su capacidad para adaptarse a las diferentes evoluciones del medio ambiente interno y externo. (Malott, 2019; Armenakis y Bedeian, 2019, citados por García, Gómez y Londoño, 2018). Para Landaeta y Amoeiro (2016) “Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación.

2.2 Antecedentes referenciales

Campoverde, (2016) **Tema:** Gestion organizacional para mejorar el desempeño laboral en la ferreteria Colombatti de la ciudad de Babahoyo. Facultad de Direreccion de Empresas. Carrera de Administracion de Empresas y Negocios. **Resumen:** El presente trabajo estuvo dirigido a la ineficiencia que existe en el personal de los departamentos correspondiente de la empresa Colombatti En el capítulo uno se encuentra información acerca del origen del desempeño laboral, conceptos, estrategias, auditoria operativa y servicio al cliente, para lo cual se hace referencia autores como, Reis, Alles, Caballero, Fernández, entre otros. En el capítulo dos se explican los métodos, técnicas, procedimientos y propuestas. Los métodos a implementar son inductivo, deductivo, analítico sintético y la técnica a

emplear es la encuesta que se realizará a los empleados de la empresa Colombatti, para determinar las razones por las que existe ineficiencia. De acuerdo a la investigación, la propuesta planteada será de seleccionar al personal adecuado que cumpla con los requisitos que se establece, capacitar a los empleados en áreas competentes, diseñar la estructura organizacional y sus directrices. En el capítulo tres los expertos examinan la propuesta, indicando que es altamente aceptable y tiene potencial para ayudar a organizar la empresa Colombatti, y ascender la calidad de sus procesos y productos

Lema, (2017) **Tema:** Gestión organizacional para el centro de acopio de la CORPROCAF. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Facultad de Dirección de Empresas y Negocios. **Resumen:** El presente trabajo de Tesis ha sido desarrollado con el objetivo de aportar con una herramienta de Gestión Organizacional para el Centro de Acopio de la CORPROCAF, para darle a conocer a la organización sobre los beneficios que obtendrían mediante la aplicación del mismo en cuanto a la mejora del clima laboral, fortaleciéndose los procesos administrativos a través del control del recurso humano de la corporación.

En este sentido, el proyecto investigativo pretende ser un referente para la implantación de la cultura del clima laboral, donde se detallan las actividades y lineamientos que deben regirse, siendo estos claros y concisos. La administración de recursos humanos en base a procesos técnicos, garantiza la mejora del rendimiento del personal tanto en lo psicológico como en lo emocional. Lo que se busca mediante el actual modelo de gestión, es ofrecer un instrumento de suma importancia a los directivos y socios para beneficio de la corporación, además de considerar el análisis continuo sobre la situación en la que se encuentra la empresa, que servirá de base para la futura toma de decisiones que se lleve a cabo sobre ella.

El Modelo de Gestión Organizacional propuesto para la “CORPROCAF”, a través de los estudios y análisis realizados, lograra mayor eficacia y eficiencia en el desempeño su personal, lo que otorgara que el resultado final sea el cambio del rendimiento y aptitud en el trabajo que realizara el talento humano, como la calidad en atención a los socios del centro de acopio.

Salinas, (2017) **Tema:** Analisis de la gestion organizacional por procesos en el departamento de transporte del gobierno autonomo descentralizado Provincial de Esmeraldas. Pontificia Universidad Catolica del Ecuador. Sede Esmeraldas. Ireccion de investigacion y Postgrado. **Resumen:** Por medio de la presente investigación, se realizó un análisis de la gestión organizacional por procesos en el departamento de transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Esmeraldas, a fin de identificar las falencias que se presentan en esta importante área de trabajo de la entidad. Para el cumplimiento del objetivo investigativo, se aplicó una metodología acorde a las necesidades del mismo; se aplicaron el método deductivo en inductivo, de modo que se pudieran conocer tanto aspectos generales como específicos de la temática de estudio, utilizando tipos de investigación como descriptiva, de campo y documental y apoyándose en instrumentos como la encuesta y la entrevista, apoyados en el cuestionario. Entre los principales resultados del proceso investigativo se evidenció con la aplicación de un cuestionario de control interno en el departamento de transporte, se estableció una calificación de riesgo del 49%, que determina un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza bajo, existiendo varias problemáticas que deben resolverse sin descuidar mejorar la gestión institucional. Del mismo modo se pudo establecer que la mayoría de funcionarios, afirmaron no contar con un manual de funciones o de procesos en los que puedan apoyarse para realizar de mejor forma su gestión al interior de la entidad. Al final de la investigación se plantea el diseño de un modelo de gestión por procesos en el que se detallen las funciones y procesos a desarrollar por los funcionarios, ya que la mayoría de ellos, consideran necesaria y urgente la implementación de una

herramienta de este tipo para la optimización de sus labores en beneficio de la institución.

Por otra parte, Janeth & Porraspita, (2018) en su trabajo de investigación denominado “La Gestión de personas y su impacto en el Desarrollo Organizacional” afirman que las personas integran competencias laborales que impactan en Desarrollo Organizacional y significa un componente relevante en la ventaja competitiva básica al trabajar, alcanzando a través de la educación una gestión eficiente de las personas y de la organización. Además, recalcan que el problema principal es el no aprovechamiento de las potencialidades para el desarrollo integral de las actividades, considerando que la productividad organizacional constituye factores estratégicos que tributan al desarrollo, sobre todo cuando se encuentra enlazado y alineado adecuadamente con los procesos de formación e innovación

En cuanto al Desarrollo Organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva el autor Garcia, (2013) señala que se debería desarrollar un modelo de intervención que permita mejorar la organización, capacitar a la máxima autoridad bajo un esquema interactivo que funcione entre un guía externo o consultor y él, se planteó utilizar un esquema de indicadores que permita solucionar problemas operativos generando información real.

2.3 Fundamentación legal

Todas las actividades productivas lícitas que se desarrollan en la República del Ecuador están reguladas por lo que establece la constitución, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2021, el código del trabajo, código de comercio, reformas del IESS, ley del consumidor y las demás leyes pertinentes.

Constitución de la República del Ecuador (2008)

El artículo 6 indica que todas las ecuatorianas y los ecuatorianos son ciudadanos y gozarán de los derechos establecidos en la Constitución. La

nacionalidad ecuatoriana es el vínculo jurídico político de las personas con el Estado, sin perjuicio de su pertenencia a alguna de las nacionalidades indígenas que coexisten en el Ecuador plurinacional. La nacionalidad ecuatoriana se obtendrá por nacimiento o por naturalización y no se perderá por el matrimonio o su disolución, ni por la adquisición de otra nacionalidad.

El artículo 15 señala que El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes altamente tóxicos, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.

Artículo 26, la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Artículo 27. la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual

y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

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. 38.- El Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la étnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas.

En particular, el Estado tomará medidas de:

1. Atención en centros especializados que garanticen su nutrición, salud, educación y cuidado diario, en un marco de protección integral de derechos. Se crearán centros de acogida para albergar a quienes no puedan ser atendidos por sus familiares o quienes carezcan de un lugar donde residir de forma permanente.
2. Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. El Estado ejecutará políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades

públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y desarrollará programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones.

3. Desarrollo de programas y políticas destinadas a fomentar su autonomía personal, disminuir su dependencia y conseguir su plena integración social.

4. Protección y atención contra todo tipo de violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier otra índole, o negligencia que provoque tales situaciones.

5. Desarrollo de programas destinados a fomentar la realización de actividades recreativas y espirituales.

6. Atención preferente en casos de desastres, conflictos armados y todo tipo de emergencias.

7. Creación de regímenes especiales para el cumplimiento de medidas privativas de libertad. En caso de condena a pena privativa de libertad, siempre que no se apliquen otras medidas alternativas, cumplirán su sentencia en centros adecuados para el efecto, y en caso de prisión preventiva se someterán a arresto domiciliario.

8. Protección, cuidado y asistencia especial cuando sufran enfermedades crónicas o degenerativas.

9. Adecuada asistencia económica y psicológica que garantice su estabilidad física y mental.

La ley sancionará el abandono de las personas adultas mayores por parte de sus familiares o las instituciones establecidas para su protección.

Artículo 39, el Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

Artículo 280, el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Artículo 304, la política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
 2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
 3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
 4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
 5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
 6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.
- (Asamblea, 2008)

Artículo 326 Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación

pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Artículo 327 La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas

trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Artículo 328 la remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. (Asamblea, 2008)

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley. (Ecuador, 2020)

Plan nacional de desarrollo 2017 2021

Constituye el principal instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP). Su objetivo es contribuir al cumplimiento progresivo de los derechos constitucionales; los objetivos y disposiciones del régimen de desarrollo (a través de la implementación de

políticas públicas); y los programas, proyectos e intervenciones que de allí se desprenden.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (Consejo, 2017)

Art. 293.- La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía

Objetivos nacionales de desarrollo, eje 2 economía al servicio de la sociedad

Objetivo 4. Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización

Objetivo 5 Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Objetivo 6 Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el buen vivir rural (Consejo, 2017)

Código del trabajo.

Artículo 1. Ámbito de este Código. Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados

por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Artículo 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.

Artículo 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.

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

Artículo 5. Protección judicial y administrativa. Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Código de comercio.

El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual. Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1.- ¡La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenece también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores por la venta de los

frutos de sus cosechas y ganados, mas no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieran comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;

2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;

3.- La comisión o mandato comercial;

4.- Las empresas de almacenes, ¡tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

5.- El transporte por tierra, ríos o canales navegables, ¡de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;

6.- ¡El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo;

7.- El seguro;

8.- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, ¡aun entre no comerciantes; las remesas de dinero de una plaza a otra, hechas en virtud de un contrato de cambio, y todo lo concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza.

9.- Las operaciones de banco;

10.- Las operaciones de correduría;

11.- Las operaciones de bolsa;

12.- ¡Las operaciones de construcción y carena de naves, y la compra o venta de naves o de aparejos y vituallas;

13.- Las asociaciones de armadores;

14.- Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas;

15.- Los fletamentos, ¡préstamos a la gruesa y más contratos concernientes al comercio marítimo; y,

16.- Los hechos que producen obligación en los casos de averías, naufragios y salvamento.

Las costumbres mercantiles suplen el silencio de la Ley, cuando los hechos que las constituyen son uniformes, públicos, generalmente ejecutados en la República, o en una determinada localidad y reiterados por más de diez años. En los casos que no estén especialmente resueltos por este Código se aplicarán las disposiciones del Código Civil. (Ediciones, 2015)

2.4 Conceptualización de las variables de investigación.

Variable Independiente. La gestión organizacional. Es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas, las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que les hagan más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. El DO es un enfoque de cambios planeados que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, haciendo un hincapié en el cambio organizacional, modificando la mentalidad de las personas para que puedan fortalecer. (Brunneta, 2015)

Variable dependiente. Productividad laboral.

La productividad laboral representa el volumen total de producción (medido en términos de Producto Interno Bruto, PIB) producido por unidad de trabajo (medido en términos de número de personas empleadas u horas trabajadas) durante un período de referencia temporal determinado. La productividad laboral es el valor de los bienes y servicios producidos en un período de tiempo, dividido por las horas de trabajo utilizadas para

producirlos. La productividad laboral mide la producción producida por unidad de mano de obra, generalmente reportada como producción por hora trabajada o producción por persona empleada. (Cortez, 2021)

2.5 Definiciones conceptuales.

Actitud. Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia. (Alhama, Alonso, & Cuevas, 2022)

Adhocracia. Estructuras caracterizadas por poca complejidad, poco formalismo, descentralizadas, donde hay poca diferenciación vertical y gran diferenciación horizontal; es decir, pocos niveles de dirección y alta especialización.

Análisis funcional. Técnica deductiva utilizada para identificar las competencias laborales. Parte de lo existente y de cómo se hace; compara los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes.

Autoridad organizacional. Grado de libertad de acción que le confiere la organización a las personas el derecho y responsabilidad de tomar decisiones.

Benchmarking. Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen con las mejores prácticas; su propósito es mejorar la organización. Implica el establecimiento de compromisos y sociedades.

Burocracia. Estructuras de gran centralismo, complejidad y formalismo que agrupan las actividades en departamentos funcionales y son altamente estandarizadas.

Cambio organizacional. Reajuste radical de factores organizativos debido a cambios en el ambiente externo —condiciones económicas y financieras, disponibilidad de materias primas, mercados, innovación tecnológica— o en el ambiente interno —sistemas y procedimientos, recursos.

Capital intelectual. Se compone de los conocimientos, capacidades y valores de los individuos, así como de la capacidad de cambio, de

aprendizaje, de establecer la misión y la estrategia de una organización. (Alhama, Alonso, & Cuevas, 2022)

Centralización de autoridad. Capacidad efectiva (real y demostrada) para llevar a cabo una actividad con éxito. Son los conocimientos, las capacidades y las cualidades profesionales requeridas, sirven al trabajador de guía para su desarrollo y la adquisición de nuevas capacidades, para realizar un determinado trabajo con las exigencias necesarias. Establecer condiciones de ejecución y de desarrollo es más que saber y saber hacer, es una compleja estructura de atributos que, además de conocimientos y destrezas, incluye actitudes, cultura, comportamiento. Implica el establecimiento de plazos para adquirir la formación requerida. Se basa en una flexibilidad organizativa, movilidad funcional y una alta motivación.

Comportamiento organizacional. Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.

Consultoría de procesos. Conjunto de actividades desarrolladas por un personal altamente calificado, interno o externo a la organización, que ayuda, asesora, enseña al cliente a percibir, entender, conocer y actuar sobre los procesos que ocurren en el interior de la empresa o en relación con ésta.

Cultura organizacional. Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y trasmitirlas, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.

Departamentalización. Estructuración horizontal del sistema organizativo que establece las relaciones de coordinación entre las subdivisiones.

Descentralización de autoridad. Delegación de autoridad para la toma de decisiones en el área de ocurrencia de los hechos a cualquier nivel de la estructura de la empresa. (Alhama, Alonso, & Cuevas, 2022)

Factores organizacionales. Representan cuatro áreas básicas que deben considerarse en la preparación de cualquier proyecto de organización o de factibilidad organizacional, éstas son las siguientes: . Unidades externas y las relaciones con ellas. . Estructura organizativa y tecnología. . Complejidad de las tareas. . Recursos humanos.

Gestión de recursos humanos por competencias. Mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad mediante un enfoque basado en la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprendizaje de la organización.

Organizaciones de aprendizaje. Organizaciones que tienen capacidad de aprender mediante la potenciación de oportunidades para el desarrollo de la capacidad intelectual de sus trabajadores y que le dan un sentido real al aprendizaje, haciendo partícipes a los trabajadores de todos los asuntos. (Alhama, Alonso, & Cuevas, 2022)

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Datos de la empresa

Empresa: Agrícola San José.

Actividad económica principal. Cultivo de banano y orito

Ubicación: Provincia del Cotopaxi; Cantón la Mana; Parroquia El Carmen, aun kilometro de la escuela Fiscal San Agustín

Correo electrónico: joseapanta@oulook.com

Celular: 0982847297

Inicia actividades: 15/01/2008

Actividad económica principal. Cultivo de banano y orito

3.2 Misión

Contribuir al desarrollo del sector agrícola del país, produciendo y comercializando frutas tropicales, bajo los más altos estándares de calidad, con un personal capacitado, respetando el medio ambiente y utilizando la mejor tecnología, que nos permita llegar a los consumidores nacionales e internacionales para brindar un buen producto que ayude al crecimiento y desarrollo integral de las personas que lo van a consumir.

3.3 Visión

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de frutas tropicales, sustentada en la calidad de sus procesos, el cuidado medioambiental y utilización de tecnologías limpias, obteniendo productos

que satisfagan las expectativas de los mercados con eficiencia y responsabilidad social

3.4 Valores

- a. Respeto
- b. Responsabilidad
- c. Transparencia
- d. Honestidad

Gráfico 1 Organigrama



Elaborado por: Flores, F. (2021)

Tabla 2 Colaboradores de la empresa

Cargos	Personas
Gerente	1
Departamento fitosanitario	3
Técnicos de campo	4
Contador	2
Administración de finca	1
Jefes de lote	2
Jefe de embarque	1
Operativos	20
Total	34

Elaborado por: Flores, F. (2021)

Proveedores

Agripac

Ecuaquimica

Farmagro

Fertilizantes del pacifico

Agrimen S.A.

Quimes/Produquimes

Clientes.

Exportabananas S.A.

Expoblogal S.A.

Exbanani S.A.

Exportara de frutas tropicales

3.5 Diagnóstico de la empresa

Durante los dos últimos años en la hacienda agrícola bananera se observa una alta rotación de personal, lo que en cierto momento genera incumplimiento en las tareas asignadas por el desconcierto de las diferentes actividades rutinarias que se dan en el día a día, el investigador siendo parte de la organización identifica estas particularidades, lo que motiva al mismo para el desarrollo de la presente investigación.

3.6 Diseño de la Investigación

El Diseño de la investigación hace referencia a un plan estructurado que debe mantener una entidad, a fin de dar respuestas a un plan establecido. (Castaño, 2016)

Investigación científica

La investigación científica consiste en un proceso ordenado y sistemático, de análisis y estudio. Todo ello, mediante la aplicación de determinados métodos y criterios. Así como, con el objetivo de obtener conocimiento o aumentar el ya existente.

En otras palabras, la investigación científica permite hacer ciencia a través de ella. Por tanto, la investigación científica es la base de muchos otros tipos. Por ejemplo, podemos estar interesados en estudiar correlaciones – correlacional–. También podemos analizar documentos –documental–. Otra opción es explorar nuevas vías para posteriores estudios – exploratoria–.

La investigación científica es necesaria para comprender el entorno que nos rodea. Se basa principalmente en la observación y el método del mismo nombre. Por eso es tan importante, porque sin ella no existirían los avances que hoy conocemos. Sin ella, no existiría el conocimiento que ha permitido el desarrollo y el progreso. Además, tiene una serie de elementos que

conviene conocer. Estos nos permiten establecer el protocolo adecuado para llevarla a cabo. (Rus, 2020)

Investigación Cualitativa

El método de investigación cualitativa se inicia con un acercamiento previo a la realidad que va a ser objeto de análisis: Fase exploratoria, cuyo objetivo es documentar la realidad que se va a analizar y planificar el encuadre más adecuado para realizar la investigación, se realiza a través de dos acciones básicas:

1. Revisar toda la documentación existente y disponible sobre dicha realidad
2. Observar con antelación la realidad a investigar y, en ocasiones, entrevistar a "informantes clave".

Por documentación, se entiende cualquier tipo de registro anecdótico archivado, es decir: actas, correspondencia personal o institucional; memorias, registros fotográficos, fílmicos o magnetofónicos; o cualquier otra evidencia material, que permita reconstruir y contextualizar el proceso, fenómeno o realidad objeto de análisis, previo al diálogo y la interacción directa con el grupo o persona participantes en el estudio. (Quintana, 2006)

Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa es un método de recogida de datos en un contexto de estudios principalmente científicos. En base a los datos recogidos, se pueden probar hipótesis predefinidas. Además de los métodos cuantitativos, también existen métodos cualitativos. Dependiendo del objetivo de la investigación, conviene realizar una investigación cualitativa o cuantitativa o una combinación de ambos métodos.

La investigación cuantitativa es un método de investigación que utiliza herramientas de análisis matemático y estadístico para describir, explicar y predecir fenómenos mediante datos numéricos.

Mediante la realización de una investigación cuantitativa se pueden recopilar datos objetivos. Además, la recopilación de valores numéricos permite medir la frecuencia de un fenómeno y observar condiciones reales. Esto se logra entrevistando a un gran número de personas y recogiendo una gran cantidad de datos. A través de la investigación cuantitativa, los investigadores adquieren conocimientos sobre hechos empíricos de los que se pueden derivar las relaciones entre las causas y los problemas. Inicialmente, la investigación cuantitativa ofrece valores numéricos basados en muestras. Sin embargo, estos resultados de la investigación pueden ser transferidos a poblaciones enteras por extrapolación y así obtener más conocimientos. (Gestion, 2022)

Dentro de la temática que se ha planteado el estudio consistirá en una investigación de tipo explicativa por cuanto se analiza cada una de las variables a fin de generar un proceso de desarrollo interactivo frente a los diversos escenarios que se pueden manejar para establecer un proceso concreto de actividades.

3.7 Tipos de Investigación

Tabla 3 Tipos de Investigación

Exploratoria	Explicativa	Descriptiva	Correlacional
Es aquella investigación que tiene como objetivo prioritario explorar cada una de las variables para llegar a un proceso definido. (Toledo, 2012)	La investigación explicativa tiene como eje fundamental el conocer la relación causa – efecto de acuerdo a la temática.(Toledo, 2012).	La investigación descriptiva se basa en la descripción de hecho u fenómenos de acuerdo a un proceso ordenado. (Garrido, 2016).	Mediante la investigación correlacional se establecen relaciones sistemáticas entre las variables de estudio para fortalecer el desarrollo de la investigación (Gómez, 2015).

Elaborado por: Flores, F. (2021)

La presente investigación será de carácter descriptivo tomando en cuenta que se describirán los procesos que se establecen dentro de la Agrícola

San José a fin de fomentar una propuesta que aporte al desarrollo del área de talento humano de la entidad, valorando cada una de las funciones que se generan de acuerdo a las actividades establecidas.

3.8 Población y muestra

La población hace referencia a la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. (Andrade, 2021)

3.8.1 Población finita

La población finita es aquella en cada uno de sus elementos son claramente identificado por las personas encargadas del proceso de investigación, de esta forma se puede valorar un número exacto de individuos de acuerdo a la necesidad. (Castaño, 2016)

3.8.2 Población infinita

De acuerdo a la naturaleza de la investigación se puede identificar la población infinita que es aquella en la que el número de elementos o individuos son muy altos por ello es considerada como indeterminada. (Toledo, 2012)

Tabla 4 Población

Cargos	Personas
Gerente	1
Departamento fitosanitario	3
Técnicos de campo	4
Contador	2
Administración de finca	1
Jefes de lote	2
Jefe de embarque	1
Operativos	20
Total	34

Elaborado por: Flores, F. (2021)

3.9 Muestra

La muestra es una parte que representa a un universo y sus características son aplicables a todo el conjunto, se establece como prioritaria cuando el universo es muy extenso y es necesario que se genere un valor determinado al cual se puede investigar en base a las necesidades investigativas. (Castaño, 2016)

3.10 Tipos de muestra

El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen por medio de un proceso que no les brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados. (Garrido, 2016)

Muestreo por conveniencia: Basarse en los sujetos disponibles, como detener a las personas en la esquina de la calle mientras pasan por ahí, es un método de muestreo, aunque es extremadamente riesgoso y debe realizarse con cautela.

Este método, también conocido como un método basado en los sujetos disponibles, no le permite al investigador tener control sobre la representatividad de la muestra. (Castellanos, 2017)

Tabla 5 Tabla de muestra

Cargos	Personas
Gerente (Entrevista)	1
Operativos	20
Total	21

Elaborado por: Flores, F. (2021)

3.11 Métodos de Investigación

Métodos teóricos

Es aquel que teniendo varias premisas permite llegar a conclusiones generales (Velázquez, 2016).

El método inductivo, será de utilidad porque permitirá analizar toda la información proveniente de la entrevista llegando a obtener conclusiones generales, cuyos resultados servirán de base para el desarrollo de la propuesta. El método deductivo, se trata de un procedimiento que tiene como base una conclusión, ley o principio general y desciende a los casos particulares, secuencias y aplicaciones (Velázquez, 2016).

Métodos empíricos

Dentro de los métodos empíricos se puede establecer la observación como proceso fundamental que permitirá desarrollo procesos inductivos considerados necesarios en el desarrollo de actividades de acuerdo a la temática planteada.

3.12 Técnicas e instrumentos

Tabla 6 Procedimiento

Técnicas	Instrumentos
Observación: la observación es una técnica de investigación que permite recolectar información necesaria para desarrollar procesos basados en los objetivos. (Jimenez, 2018)	Guía
Entrevista: técnica de investigación que se realiza de manera directa. (Castaño, 2016)	Guía de entrevista
Encuesta: permite recopilar información de forma libre a través de un proceso estructurado.	Cuestionario

Elaborado por: Flores, F. (2021)

DISEÑAR UNA ENTREVISTA PARA EL GERENTE

- 1. ¿En su opinión, la aplicación del modelo de gestión y desempeño del Talento Humano contribuirá a mejorar la capacidad de desarrollo de conocimiento de la gestión organizacional?**

- 2. ¿Cree que con un modelo de gestión del talento y el desempeño ayudará a mejorar las actitudes y el compromiso de los empleados para trabajar en tu empresa?**

- 3. ¿Cómo organiza las actividades para los colaboradores?**

- 4. ¿Brinda capacitaciones para mejorarlos conocimientos y nivel de estudio al personal?**

- 5. ¿Cómo se cumplen los compromisos trazados por ustedes?**

ENCUESTA PARA 20 OPERATIVOS

Objetivo: Conocer la deficiencia de gestión organizacional del talento humano, e cual genera una producción baja, para así mejorar el

rendimiento empresarial, estableciendo estructuras y corrigiendo procesos que ayuden a recuperar a los clientes potenciales y mejorar el nivel de conocimiento de los colaboradores.

Se encuestará el estado actual, donde obtendremos un análisis claro y eficaz, definiendo con claridad y precisión todo lo relacionado con los requisitos que se cumplen dentro de la empresa, para que no existan vacíos dentro de la organización, asegurando el buen desempeño de las mismas actividades, se encuestara a 20 operativos, una vez obtenidos los datos necesarios se procede a realizar el Plan de desarrollo de la propuesta de gestión organizacional

Datos generales

Sexo: Masculino y femeninos

Nivel de estudios: Bachillerato y estudios superiores

Edad: 18 años en adelante

- 1. ¿Cómo califica usted funcionamiento organizacional de la Empresa Agrícola Bananera San José?**

Alternativas	Porcentaje
Excelente	
Bueno	
Regular	
Total	

- 2. ¿Cree usted que en el día a día de la empresa predomina mas el buen clima laboral que los enfados y malos tratos?**

Alternativas	Porcentaje
Si	
No	
Total	

- 3. ¿Al exigir esfuerzo o sacrificio, la dirección de esta empresa ha sido flexible y brindan la ayuda necesaria?**

Alternativas	Porcentaje
Si	
No	
Total	

4. ¿Cree que en la empresa se está implantado el modelo de gestión y ejecución del talento junto con la disciplina laboral?

Alternativas	Porcentaje
Si	
No	
Total	

5. ¿Porque existe una elevada incompetencia de diagramas de flujo?

Alternativas	Porcentaje
Falta de conocimiento	
Falta de motivación	
Total	

6. ¿El sistema de trabajo de la empresa se basa en el compromiso y la profesionalidad más que en la supervisión y el control?

Alternativas	Porcentaje
Si	
No	
Total	

7. ¿En su área, se da reconocimiento de esfuerzos y logros meritorios a quienes los merecen?

Alternativas	Porcentaje
Si	
No	
Total	

8. ¿El sistema de trabajo que se utiliza, les ayuda a planificar mejor sus actividades laborales?

Alternativas	Porcentaje
Si	
No	
Total	

9. ¿Las actividades laborales de su área están bien organizadas y todos saben qué hacer?

Alternativas	Porcentaje
Si	
No	
Total	

10. ¿Las condiciones de trabajo en su área son confortables?

Alternativas	Porcentaje
Si	
No	
Total	

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto del modelo de gestión del talento humano en el desempeño empresarial de los colaboradores de la bananera, se mostrarán gráficos y textos, y todos los resultados se agregan utilizando herramientas integradas, de ahí el análisis de la deficiencia de gestión organizacional del talento humano y el reducido nivel de productividad. Por lo tanto, para conocer el nivel de incremento empresarial, se realizará un estudio sobre todo los desconocimientos de la gestión y de las tareas asignadas.

Luego de brindar una descripción del entorno de la organización, así como su ubicación geográfica, estructura, misión y visión, se ha establecido una metodología de investigación para esclarecer las metas y objetivos de la organización empresarial, permitiendo la creación de una ventaja competitiva para el negocio y teniendo un impacto positivo directo en él, sobre el trabajo de la organización.

Finalmente, se estudiará la política de compensación de la empresa y se desarrollará un plan de gestión organizacional del talento humano, en el incremento de la productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, en el año fiscal 2021, en el que se diseñarán diferentes estrategias para mejorar cada área en la que se carece la baja productividad y el reducido compromiso laboral.

4.1 DIAGNOSTICO O ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL ENCUESTA PARA EL DIRECTOR

DISEÑAR UNA ENTREVISTA POARA EL GERENTE

- 1. ¿En su opinión, la aplicación del modelo de gestión y desempeño del Talento Humano contribuirá a mejorar la capacidad de desarrollo de conocimiento de la gestión organizacional?**

Si, indudablemente la implementación de un modelo de gestión y desempeño del talento humano mejoraría el desarrollo empresarial permitirá la dirección estratégica de las operaciones administrativas de la empresa, siguiendo las herramientas que permitan la organización y coordinación de los recursos de trabajo y conocimiento.

- 2. ¿Cree que con un modelo de gestión del talento y el desempeño ayudarás a mejorar las actitudes y el compromiso de los empleados para trabajar en tu empresa?**

Sí, dado que la empresa se administrará a través de un proceso de administrativo basado en metas, objetivos y políticas comerciales, para mejorar las actitudes de gestión de los colaboradores.

- 3. ¿Cómo organiza las actividades para los colaboradores?**

En la actualidad se organiza de forma simple estructurando un plan estratégico, con las herramientas tipo organizacional, para un mejor proceso en la productividad.

- 4. ¿Brinda capacitaciones para mejorarlos conocimientos y nivel de estudio al personal?**

Sí, pero no de forma continua porque no existen recursos económicos para este fin en el presupuesto, por lo que no es posible realizar una formación continua de los trabajadores en estas áreas.

5. ¿Cómo se cumplen los compromisos trazados por ustedes?

Pues, la rentabilidad es fruto del buen juicio y el compromiso es una de las variables, ciertamente intangible, para maximizar el valor de la empresa. En este sentido, es necesario hablar con el trabajador para conocer su nivel de compromiso: si el trabajador muestra un nivel bajo, es importante conocer la causa de la situación, para así cumplir con las nuestras.

Conclusión

Los resultados nos demuestran que la empresa busca innovar sus procesos y procedimientos para mejorar la producción de bienes y servicios, lo que requiere de esfuerzos y cooperación por parte de quienes las integran, con el fin de alcanzar la excelencia gerencial para evitar deficiencias que se reflejen en los intereses económicos de la empresa.

ENCUESTA PARA 20 OPERATIVOS

Objetivo: Conocer la deficiencia de gestión organizacional del talento humano, e cual genera una producción baja, para así mejorar el rendimiento empresarial, estableciendo estructuras y corrigiendo procesos que ayuden a recuperar a los clientes potenciales y mejorar el nivel de conocimiento de los colaboradores.

Se encuestará el estado actual, donde obtendremos un análisis claro y eficaz, definiendo con claridad y precisión todo lo relacionado con los requisitos que se cumplen dentro de la empresa, para que no existan vacíos dentro de la organización, asegurando el buen desempeño de las mismas actividades, se encuestara a 20 operativos, una vez obtenidos los datos necesarios se procede a realizar el Plan de desarrollo de la propuesta de gestión organizacional

Datos generales

Sexo: Masculino y femeninos

Nivel de estudios: Bachillerato y estudios superiores

Edad: 18 años en adelante

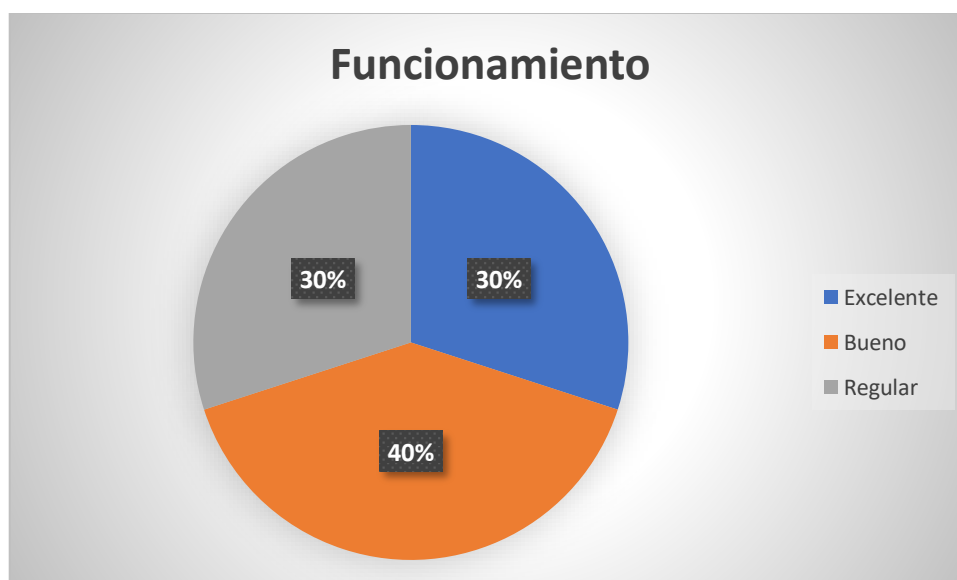
1. ¿Cómo califica usted funcionamiento organizacional de la Empresa Agrícola Bananera San José?

Tabla 7 Funcionamiento

Alternativas	Porcentaje
Excelente	6
Bueno	8
Regular	6
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 2 Funcionamiento



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 2 los encuestados manifestaron que un 30% les parece excelente el funcionamiento, un 40% le parece bueno y un 30% le parece regular.

Los resultados demuestran, que no existe un criterio similar ante el funcionamiento empresarial.

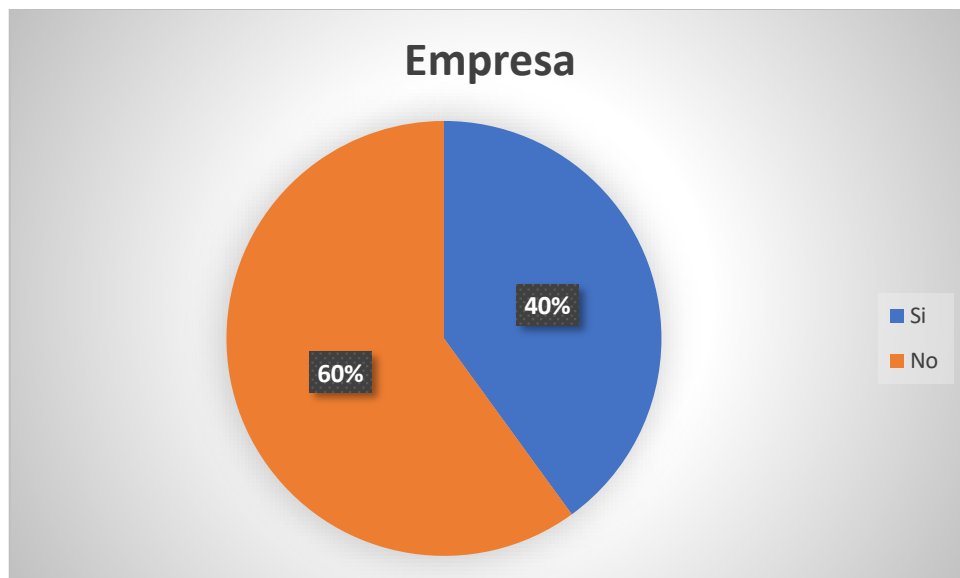
2. ¿Cree usted que en el día a día de la empresa predomina más el buen clima laboral que los enfados y malos tratos?

Tabla 8 Empresa

Alternativas	Porcentaje
Si	8
No	12
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 3 Empresa



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 3 los encuestados manifestaron que un 40% indica que, si predomina el buen clima laboral, pero un 60% indica que no.

Los resultados demuestran, que la mayoría de los colaboradores no se sienten satisfechos con el clima laboral en el que están tratando, se puede deber a la falta de comunicación o mala organización.

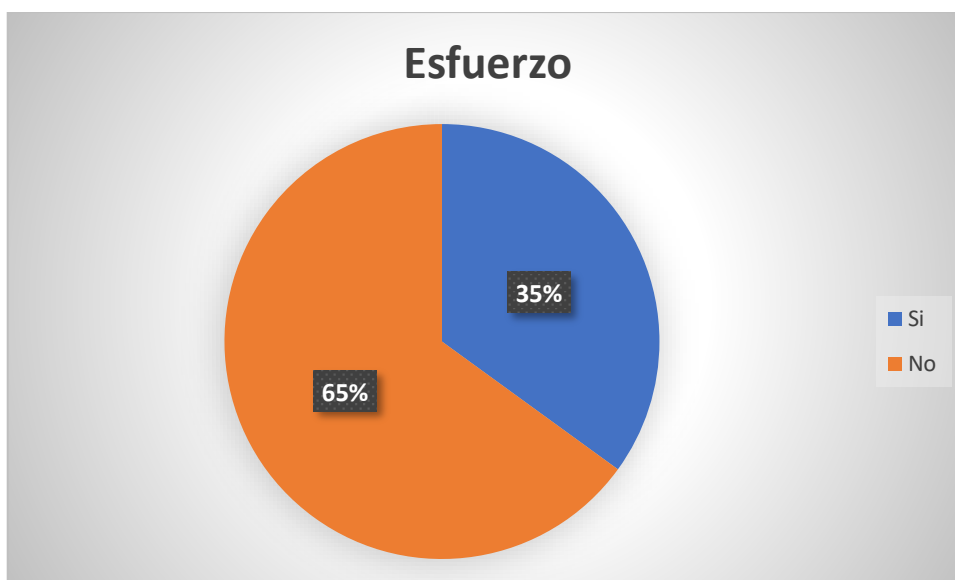
3. ¿Al exigir esfuerzo o sacrificio, la dirección de esta empresa ha sido flexible y brindan la ayuda necesaria?

Tabla 9 Esfuerzo

Alternativas	Porcentaje
Si	7
No	13
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 4 Esfuerzo



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 4 los encuestados manifestaron que un 35% indica que si les brindan la ayuda necesaria y un 65% indica que no.

Los resultados demuestran, que la empresa no está trabajando de forma equitativa por lo que se nota una falencia al momento de solicitar alguna ayuda o inquietud por parte de los colaboradores.

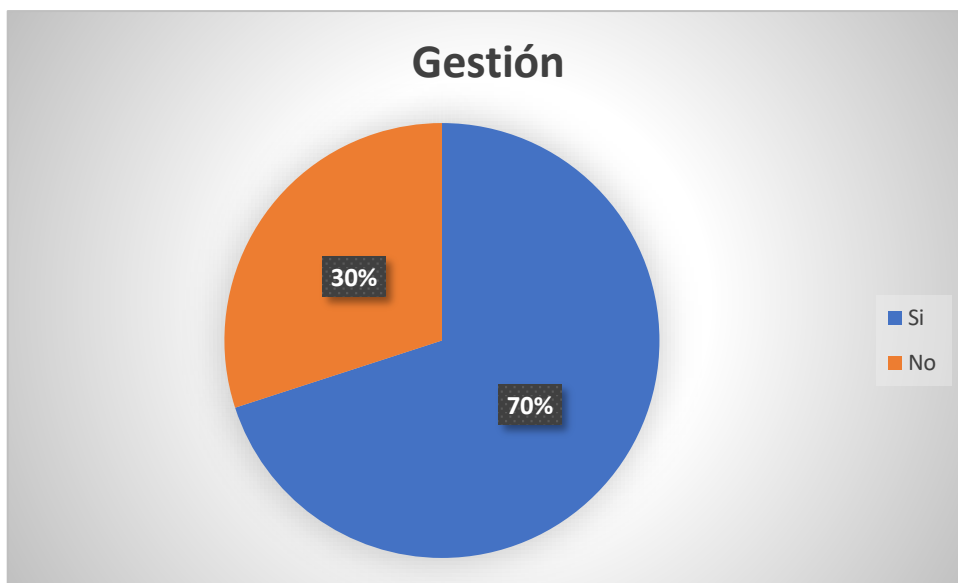
4. ¿Cree que en la empresa se está implantado el modelo de gestión y ejecución del talento junto con la disciplina laboral?

Tabla 10 Gestión

Alternativas	Porcentaje
Si	14
No	6
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 5 Gestión



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 5 los encuestados manifestaron que un 70% indica que si se está implando la gestión y un 30% indica que no.

Los resultados demuestran, que no todos están pendientes de los cambios y lo que sucede en su alrededor, se nota una falta de intereses o desmotivación por parte de ellos o la empresa no les comunica a todos.

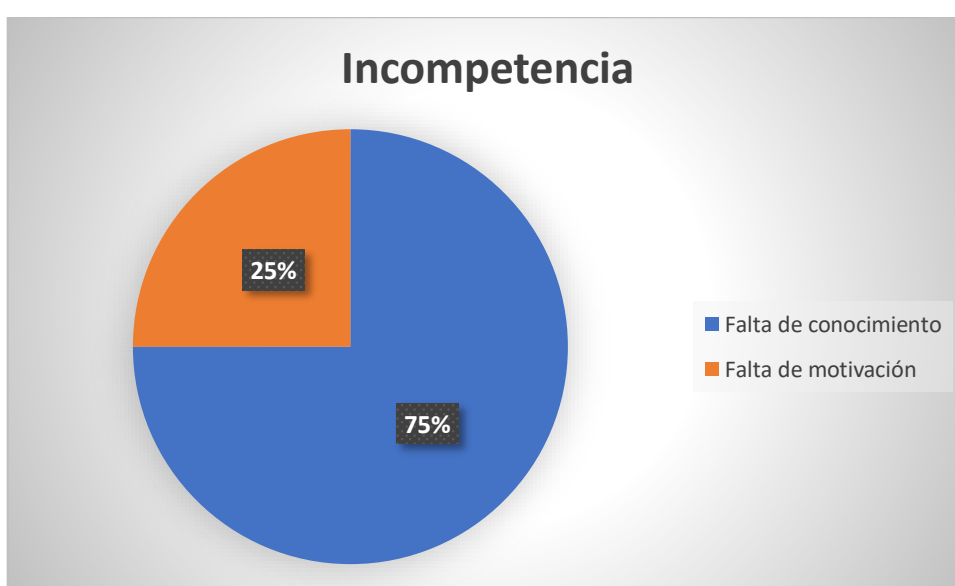
5. ¿Porque existe una elevada incompetencia de diagramas de flujo?

Tabla 11 Incompetencia

Alternativas	Porcentaje
Falta de conocimiento	15
Falta de motivación	5
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 6 Incompetencia



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el grafico 6 los encuestados manifestaron que un 75% indica que por falta de conocimiento existe incompetencia y un 25% indica que por falta de motivación.

Los resultados demuestran, que los colaboradores necesitan más capacitación y brindar más información detalladas acerca del área de trabajo y las actividades a realizar.

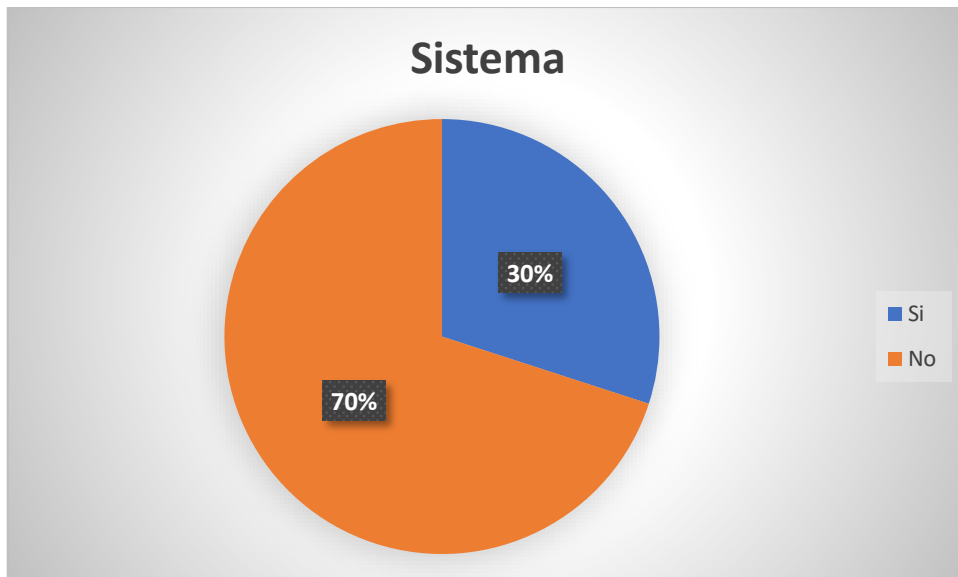
6. ¿El sistema de trabajo de la empresa se basa en el compromiso y la profesionalidad más que en la supervisión y el control?

Tabla 12 Sistema

Alternativas	Porcentaje
Si	6
No	14
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 7 Sistema



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 7 los encuestados manifestaron que un 30% indica que si se basa en el compromiso y un 70% indica que no.

Los resultados demuestran, que en la empresa se debe enfocar o hacer énfasis en la supervisión y control del área de trabajo.

7. ¿En su área, se da reconocimiento de esfuerzos y logros meritorios a quienes los merecen?

Tabla 13 Reconocimiento

Alternativas	Porcentaje
Si	7
No	13
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 8 Reconocimiento



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 8 los encuestados manifestaron que un 35% indica que si se da reconocimiento y un 65% indica que no.

Los resultados demuestran, que la empresa a lo mejor no reconoce a todos su esfuerzo, debido al baja productividad, pero esto también se debe a que no existe un incentivo que les motive a lograr sus metas día a día.

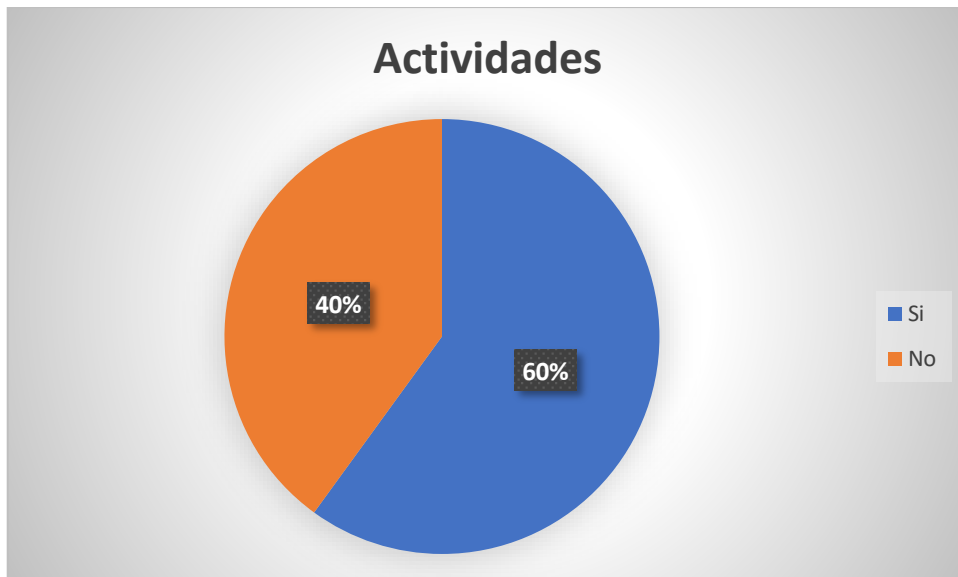
8. ¿El sistema de trabajo que se utiliza, les ayuda a planificar mejor sus actividades laborales?

Tabla 14 Actividades

Alternativas	Porcentaje
Si	12
No	8
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 9 Actividades



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 9 los encuestados manifestaron que un 60% indica si le ayuda a planificar mejor las actividades, y un 40% indica que no.

Los resultados demuestran, que algunos no suelen captar sus actividades o no tienen los conocimientos adecuados.

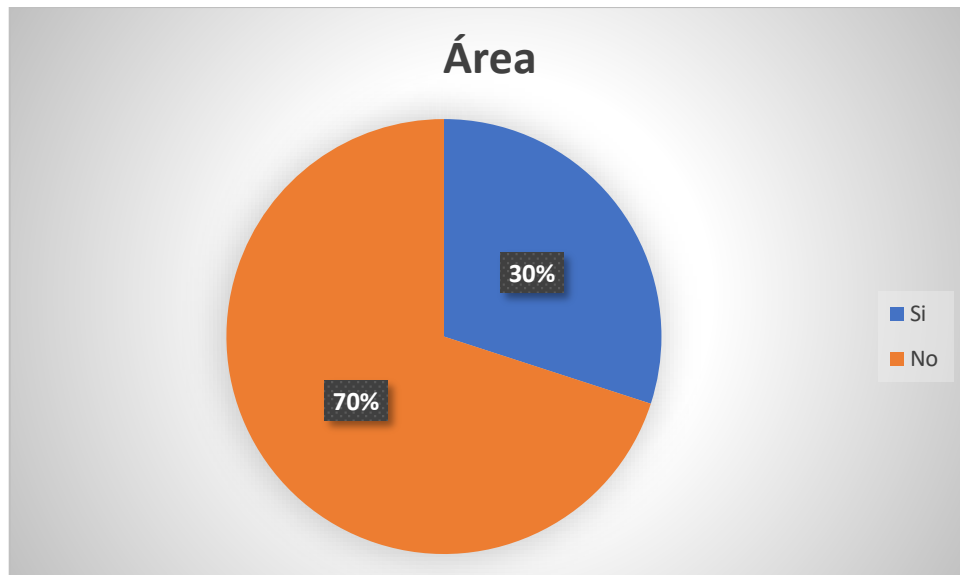
9. ¿Las actividades laborales de su área están bien organizadas y todos saben qué hacer?

Tabla 15 Área

Alternativas	Porcentaje
Si	6
No	14
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 10 Área



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 10 los encuestados manifestaron que un 30% indica que, si están organizadas las actividades, y un 70% indica que no.

Los resultados demuestran, que no todos están o cuenta con la capacidad adecuada para organizar sus actividades en el área.

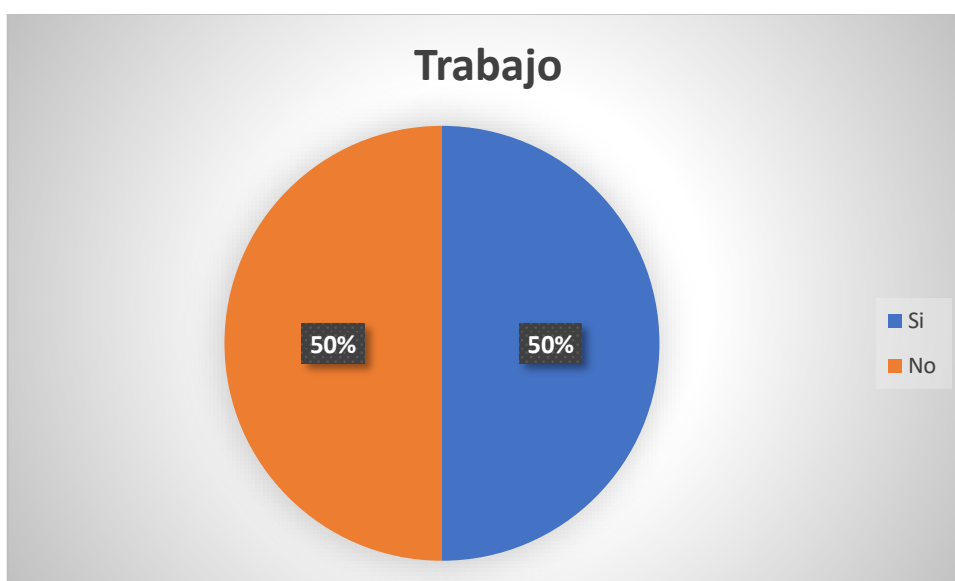
10. ¿Las condiciones de trabajo en su área son confortables?

Tabla 16 Trabajo

Alternativas	Porcentaje
Si	10
No	10
Total	20

Elaborado por: Flores, F. (2022)

Gráfico 11 Trabajo



Elaborado por: Flores, F. (2022)

Análisis e interpretación

En el gráfico 11 los encuestados manifestaron que un 50% indica que si son confortables y un 50% indica que no.

Los resultados demuestran, que existe un porcentaje equitativo en relación a la conformidad del área.

Conclusión

Los encuestados indicaron que la estructura organizacional de la empresa es buena dentro de la empresa, pero se evidencia la necesidad de desarrollar un plan estratégico que satisfaga los intereses de la empresa a través de la gestión, e información adecuada determinando las necesidades actuales en la empresa.

4.2 PLAN DE MEJORAS

Tabla 17 Plan de Mejoras

¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	¿Costo?
Fundamentar el desconocimiento de gestión organizacional.	Se visualiza una pérdida de tiempo en el desarrollo de procesos.	Gestionando un manual de gestión, reduciendo la pérdida de tiempo.	Cada mes	Gerente	En el interior de la empresa.	\$150,00
Evaluar el limitado nivel de estudios del personal.	Se encontró un incremento de costos para dichas actividades.	Brindando un mejor nivel de estudios del personal. Controlando los costos.	Cada mes	Gerente	En el interior de la empresa.	\$250,00
Reducir la nula planificación de actividades.	Se encontró un reducido compromiso laboral y perdidas de clientes potenciales.	Fiscalizando el incremento del gasto, planificando mejor las actividades.	Cada mes	Gerente	En el interior de la empresa.	\$150,00
Gestionar la incompetencia en diagramas de flujos.	Se visualiza incorrectos procesos de organización y alta rotación de personal.	Motivando corrigiendo los procesos y mejorando la competencia de diagramas de flujo, eliminado así la rotación del personal.	Cada mes	Gerente	En el interior de la empresa	\$100,00
Investigar la limitada	Se encontró un déficit en las actividades y elevados costos de productos.	Gestionando la asignación de tareas y comprimiendo los costos de productos.	Cada mes	Gerente	En el interior de la empresa	\$90,00

asignación de tareas.						
Elaborar un plan de mejoras de las deficientes gestión empresarial.	Se encontró una alta tasa por la deficiente gestión organizacional del talento humano, genera baja productividad laboral.	Desarrollando una propuesta de gestión, el cual genera alta productividad laboral.	Cada mes	Gerente	En el interior de la empresa	\$50,00
TOTAL						\$790,00

Elaborado por: Flores, F. (2022)

4.3 CONCLUSION

- Se diagnosticó todas las teorías que se relacionaron dentro de la gestión organizacional, donde se logró analizar los diversos modelos de gestión de talento humano en el desempeño laboral, obteniendo así una perspectiva más efectiva como insumo para verificar la hipótesis objeto de estudio, ya que la empresa no cuenta con una estructura organizacional completa y eficiente de acuerdo con los objetivos del negocio.

- Se determinaron las características de la gestión organizacional, donde se trata de las consecuencias de analizar el contexto externo e interno, lo que conduce a un entendimiento y comprensión, logrando así el desempeño y modelo de gestión en su capacidad para potenciar su producción tanto en la parte creativa como en la innovación, dentro de la organización.

- Se diseñó un modelo de gestión del talento humano que se centre en los aspectos de captación y compensación de los empleados, determinando así la necesidad de creación de perfiles de puestos, desarrollando un programa de referidos e identificar a quienes no reciben incentivos pagados para mejorar la eficiencia laboral de los trabajadores de la empresa

4.4 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la propuesta desarrollada, enfocándose en mejorar los aspectos de aceptación y compensación de los empleados, teniendo en cuenta que, de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicable, son los que tienen los niveles de inconformidad por parte de los colaboradores.

- Se recomienda el desarrollo de la organización de la empresa para que funcione mejor de lo habitual, junto con la disciplina de trabajo para todos en la empresa, para que la organización sea completa y útil para los miembros, donde se respeten los derechos de los trabajadores e influyan positivamente en el cambio de las organizaciones.

- Se recomienda supervisar y evaluar el programa de referencia recomendado para los nuevos empleados de la organización; Con el fin de respetar las expectativas y resultados deseados en beneficio de la institución. La alta dirección debe fomentar la participación y cooperación de todos los trabajadores de la empresa, mediante la creación de grupos de trabajo y actividades recreativas que brinden a cada colaborador experiencias ricas que mejoren su calidad de vida y lo motiven a desempeñarse mejor en la instalación.

4.5 Bibliografía

Andrade, C. (Viernes de Junio de 2021). Procesos de Investigación Científica . *Desarrollo de la Investigación Científica* . Quito .

Antosz, S. (2016). *Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC*. 3C Empresa: ebshost. Obtenido de <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22543376&AN=113480345&h=%2f7lXwkENVZxqXfq4uy40%2btpfg1bQIGjyhBav7OV212JVwJ5NCuJfxxVtwuuQwcZ3NK68hN1KdZKqlxJIE9clbA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLoca>

Barredo, I. C. (2018). *MaAdministrativas*, R. d. (2014). Institutp de investigaciones administrativas Facultad de ciencia economicas. *Universidad Nacional de la Plata*, 120.

Alhama, B. R., Alonso, A. F., & Cuevas, C. R. (5 de mayo de 2022). *Glosario de terminos de administracion*. Obtenido de Ejournal Tecnica Administrativa : http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/glosario_administracion/glosario_administracion.htm

Andrade, C. (Viernes de Junio de 2021). Procesos de Investigación Científica . *Desarrollo de la Investigación Científica* . Quito .

Antosz, S. (2016). *Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC*. 3C Empresa: ebshost. Obtenido de <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22543376&AN=113480345&h=%2f7lXwkENVZxqXfq4uy40%2btpfg1bQIGjyhBav7OV212JVwJ5NCuJfxxVtwuuQwcZ3NK68hN1KdZKqlxJIE9clbA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLoca>

Anzorena, O. (4 de Abril de 2011). *8 Dimensiones en la evolucion dela gestionn de empresas* . Obtenido de Gestiopolis :

<https://www.gestiopolis.com/8-dimensiones-en-la-evolucion-de-la-gestion-de-empresas/>

Asamblea, N. C. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador* . Quito : Lexis.

Barredo, I. C. (2018). *Marketing Digital: Mide, analiza y mejora*. Madrid - España: ESCIC Editorial - SUSINNES Marketing School . doi:ISBN: 978-84-17513-49-8

Boderro, C. (2020). *Manejo y Desarrollo de procesos en Talento Humano* . Quito: Observatorio Digital - Ediciones Empresariales Modernas. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=mvZbCgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Brunneta, H. (2015). *Desarrollo Organizacional a nivel de Empresas* . Loja - Ecuador: USERS. doi:ISBN: 978-987-1449-32-8

Calle, C. K. (2020). *Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera*. Venezuela: Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/105/1051316012/1051316012.pdf>

Campoverde, C. A. (2016). *GEstion organizacional para mejorar el desempeño laboral en la ferreteria colombatti de la ciudad de Babahoyo* . Babahoyo : Universidad Regional Autonoma de los Andes .

Castaño, J. J. (2016). *Desarrollo de procesos de investigación* . México: Editorial Barreiro - Desarrollo de Ediciones Digitales. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=5WZeDAAAQBAJ&dq=marketing+digital&source=gbs_navlinks_s

- Castellanos, L. R. (02 de 03 de 2017). *Desarrollo de la Investigación aplicado a los procesos institucionales* . Ediciones Nueva Libertad . Obtenido de Metodología de la Investigación.
- Coll, M. F. (16 de Julio de 2020). *Productividad laboral*. Obtenido de Economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>
- Consejo, N. d. (2017). *Plan nacional de desarrollo 2017 - 2021*. Quito: Instituto Internacional de planeamiento de la educación .
- Cortez, N. (21 de 12 de 2021). *GeoVictoria* . Obtenido de 5 consejos para optimizar tu productividad laboral :
<https://www.geovictoria.com/pe/operaciones/productividad-laboral/>
- D'Angelo, S. B. (21 de 05 de 2021). (U.N.N.E.; U.C.P.). Obtenido de [https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACION%20Y%20MUESTRA%20\(Lic%20D'Angelo\).pdf](https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACION%20Y%20MUESTRA%20(Lic%20D'Angelo).pdf)
- Economia, T. (14 de Julio de 2020). *Tu economía*. Obtenido de Gestion organizacional: <https://tueconomia.net/recursos-humanos/gestion-organizacional-concepto-y-definicion/>
- Ecuador, Q. (2020). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. España: HardPress Publishing.
- Ediciones, I. (20 de Mayo de 2015). *ediciones legales*. Obtenido de Codigo de comercio:
<https://www.etapa.net.ec/Portals/0/TRANSPARENCIA/Literal-a2/CODIGO-DE-COMERCIO.pdf>
- Garcia, M. M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas emprsas: una propuesta de intervencion interactiva* . Mexico : Universidad nacional autonoma de Mexico .

- Garrido, C. (2016). *Desarrollo de la Investigación y procesos de inducción investigativa*. . McGrawHill.
- Gestion, d. I. (14 de 03 de 2022). *Qualtrics* . Obtenido de <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cuantitativa/>:
<https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cuantitativa/>
- Gómez, S. G. (2015). *Metodología de la investigación, 6ta edicion*. Mc Graw Hill.
- Guerra, C. G. (2017). *Propuesta de un plan de marketing para incrementar las ventas en la empresa de calzados BUSMOL SAC*. Perú: Universidad San Ignacio De Loyola. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3496>
- Jácome, P. A. (2020). *Mercadotecnia: Plan de Marketing*. Loja: Universidad Técnica de Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/9748>
- Janeth, S. C., & Porraspita, D. A. (2018). La gestion de las personas y su impacto en el desarrollo organizacional . *Dialnet* , 153 - 166.
- Jimenez, C. (2018). *Procesos de investigación aplicables al desarrollo de las empresas*. Mexico: Editorial Trillas.
- Kerlinger. (2018). *Enfoque conceptual de la Investigacion del comportamiento*.
- Lema, O. F. (2017). *Gestion ortganizacional para el centro de acopio de la CORPROCAF*. Babahoyo - Ecuador : Uniandes .
- Lervis, T. M. (04 de Abril de 2020). *Lifeder*. Obtenido de Entrevista de Investigación.

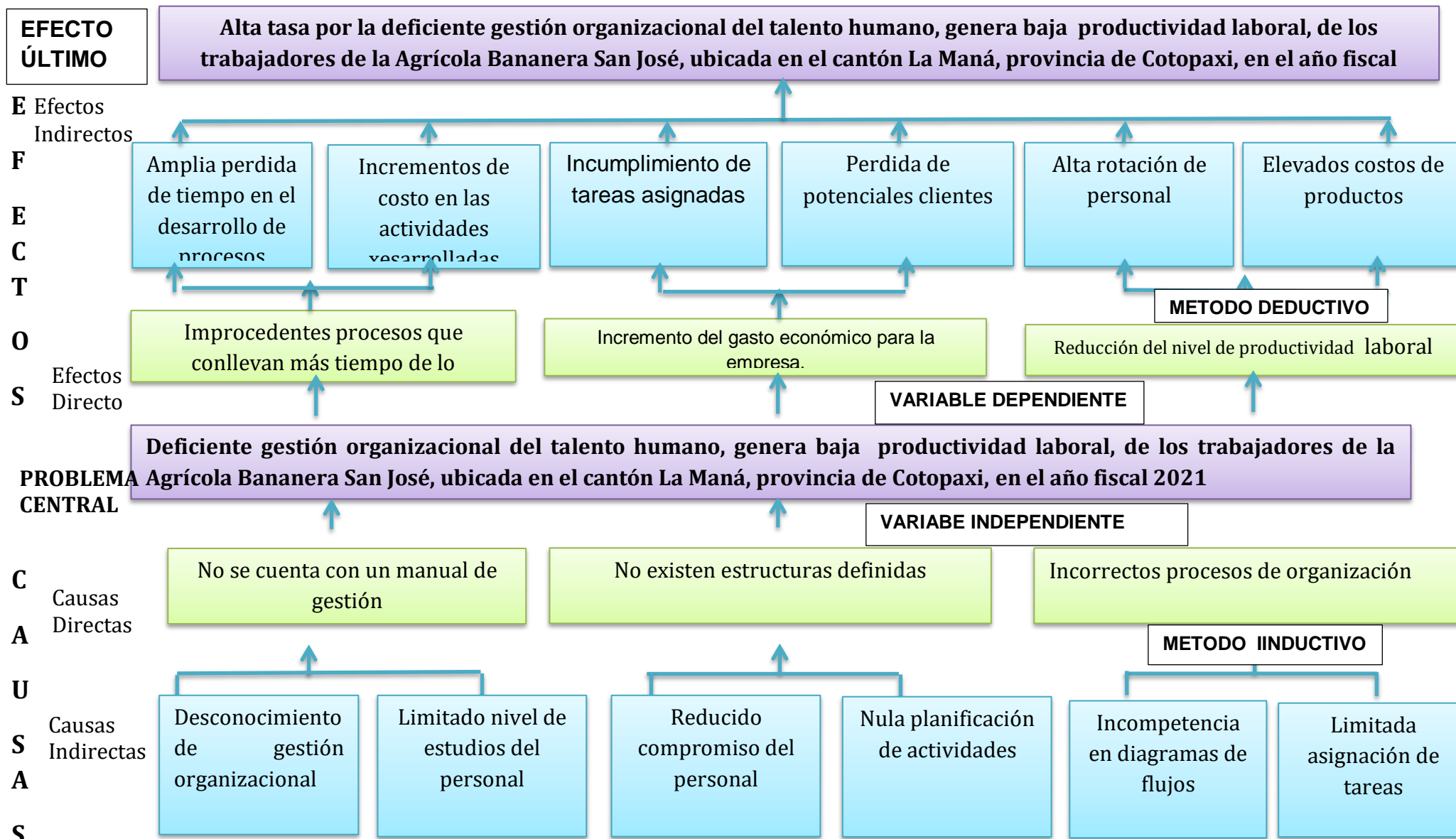
- Lopez, C. (19 de Enero 2019 de 2022). *Administracion de empresas* Universidad Nacional de Colombia . Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Molina, L. A. (2019). *Desarrollo productivo a través de canales de comercialización digital*. Guayaquil - Ecuador : Ediciones Práctica microempresariales .
- Montero, S. F. (2016). *Técnicas e Instrumentos de Investigación de acuerdo al entorno* . Baja California: Series de Investigación . Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n31/1870-9036-eps-31-00012.pdf>
- Morales, C. (2018). *Métodos y Técnicas de Investigación* . Ecuador: Ediciones de Desarrollo Investigativo . Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- movil, M. (21 de 05 de 2021). Obtenido de <https://matemovil.com/poblacion-y-muestra-ejemplos-y-ejercicios/>
- Munduate, J. L., & Medina, D. F. (1005). *Gestion del conflicto, negociacion y mediacion* . Maxico: Piramide .
- Perrow, C. (17 de Julio de 1992). *Una sociedad de organizaciones* . Obtenido de Dialnet Metricas : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=250111>
- Platón Victor. (2021). *Tabla referencial de Personal*. Quevedo- Los Rios.
- Quintana, P. A. (2006). *Investigacion de metodologia cualitativa* . Lima: UNMSM.
- Rada, V. D. (2019). *Diseño y elaboracion de cuestionarios para la investigacion comercial*. Madrid: ESIC. Recuperado el 22 de 05 de 2021

- Rosario, Z. L., Gonzalez, N. M., & Linares, I. L. (2012). *Gestion Positiva del conflicto organizacional*. España : Sintesis S.A. .
- Rus, A. E. (04 de Diembre de 2020). *Economipedia* . Obtenido de Definicioned e investigacion cientifica : <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cientifica.html>
- Salinas, B. H. (2017). *Analisis de la gestion organizacional por procesos en el departamenrto de transporte del gobierno autonomo descentralizado Provincial de Esmeraldas* . Esmeralda- Ecuador .
- Sierra, R. (1984). *Ciencias sociales: epistemología, lógica y metodología : teoria y ejercicios,9na edicion*. Paraninfo.
- Tello, E. (2016). *Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica*. Mexico: División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Toledo, C. B. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica, 6ta edicion*. Caracas: Episteme.
- Velasco, X. (22 de 05 de 2021). Obtenido de https://www.ecotec.edu.ec/documentacion/investigaciones/docentes_y_directivos/articulos/4937_Fcevallos_00004.pdf
- Wikia. (22 de 05 de 2021). *Wikia Investigación Cuantitativa*. Obtenido de Tipos de muestreo utilizados en una investigacion cuantitativa.
- rketing Digital: Mide, analiza y mejora*. Madrid - España: ESCIC Editorial - SUSINNES Marketing School . doi:ISBN: 978-84-17513-49-8
- Boderro, C. (2020). *Manejo y Desarrollo de procesos en Talento Humano* . Quito: Observatorio Digital - Ediciones Empresariales Modernas. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=mvZbCgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

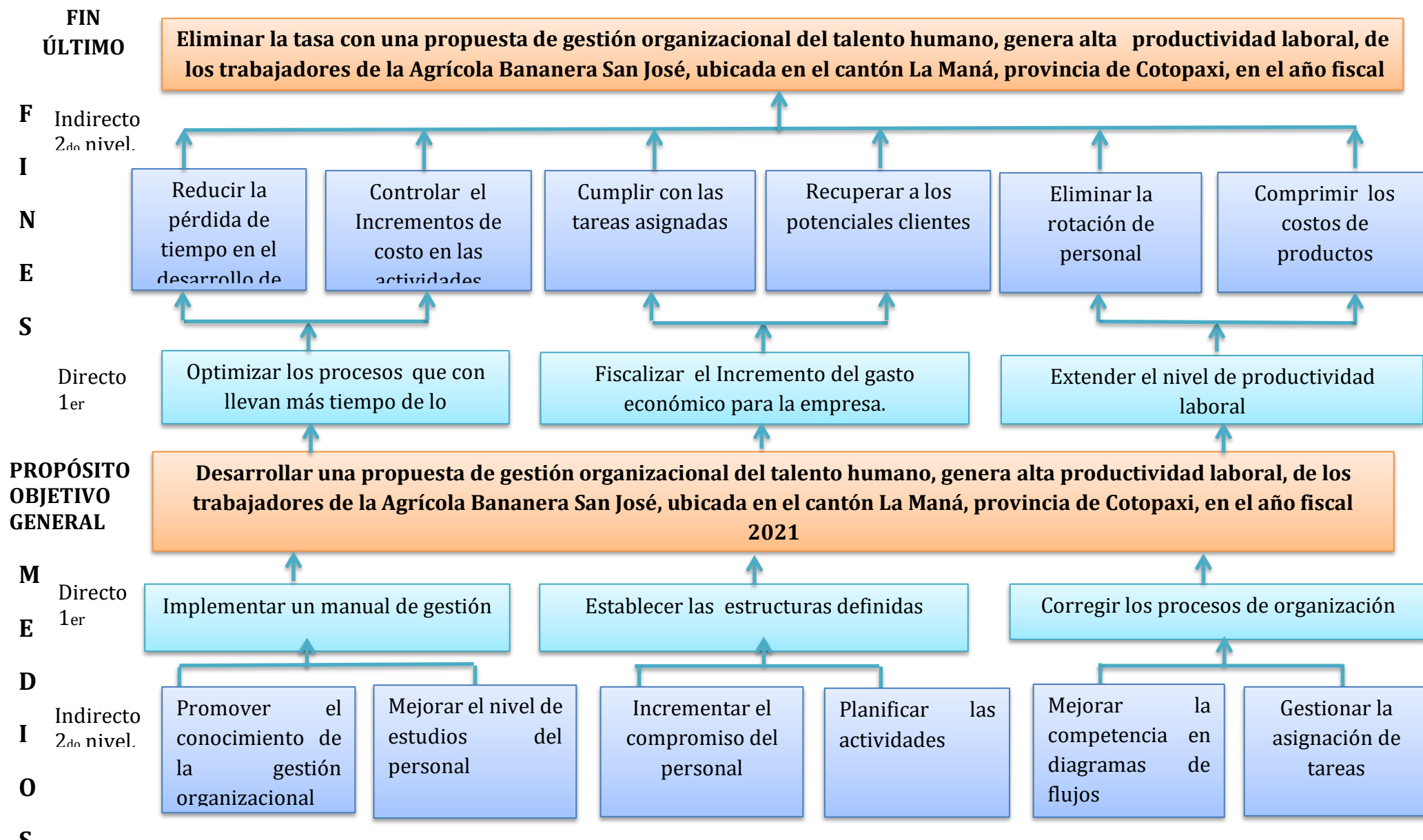
- Castellanos, L. R. (02 de 03 de 2017). *Desarrollo de la Investigación aplicado a los procesos institucionales* . Ediciones Nueva Libertad . Obtenido de Metodología de la Investigación.
- Garrido, C. (2016). *Desarrollo de la Investigación y procesos de inducción investigativa* . McGrawHill.
- Gómez, S. G. (2015). *Metodología de la investigación, 6ta edicion*. Mc Graw Hill.
- Jimenez, C. (2018). *Procesos de investigación aplicables al desarrollo de las empresas*. Mexico: Editorial Trillas.
- Montero, S. F. (2016). *Técnicas e Instrumentos de Investigación de acuerdo al entorno* . Baja California: Series de Investigación . Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n31/1870-9036-eps-31-00012.pdf>
- Morales, C. (2018). *Métodos y Técnicas de Investigación* . Ecuador: Ediciones de Desarrollo Investigativo . Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- movil, M. (21 de 05 de 2021). Obtenido de <https://matemovil.com/poblacion-y-muestra-ejemplos-y-ejercicios/>
- Toledo, C. B. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica, 6ta edicion*. Caracas: Episteme.

4.6 Anexos

ÁRBOL DE PROBLEMAS (-)



ÁRBOL DE OBJETIVOS (+)



En el entorno se observa una alta tasa por la deficiente gestión organizacional del talento humano, que genera baja productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, en el año fiscal 2021 , otras manifestaciones son, impropios procesos que conllevan a más tiempo de lo requerido, incrementando los costos en las actividades desarrolladas y a una amplia pérdida de tiempo en el desarrollo de procesos, esto es provocado por no se cuenta con un manual de gestión, por el desconocimiento de gestión organizacional y el limitado nivel de estudios del personal.

Además se evidencia Incremento del gasto económico para la empresa, por el Incumplimiento de tareas asignadas y la pérdida de potenciales clientes, esto es conducido por que no existen estructuras definidas, dado el reducido compromiso del personal y la Nula planificación de actividades, por último se observa la reducción del nivel de productividad laboral, la alta rotación de personal y el elevado costo de los productos esto es forjado por los Incorrectos procesos de organización, la Incompetencia en diagramas de flujos y la limitada asignación de tareas, todo lo antes mencionado conduce al problema central deficiente gestión organizacional del talento humano, genera baja productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, ubicada en el cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, en el año fiscal 2021

Anexo 1: Carta de aceptación

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

Facultad de Ciencias Empresariales y Sistemas

Nombres y Apellidos: Flores Mayorga Freddy Iván

Carreras: Tecnología en Administración de Empresas

Celular: 096 979 5874

Correo:

Jornada: sábados matutinos ASS67

Tema: Propuesta de Gestión Organizacional del Talento Humano, para los trabajadores de la Agrícola Bananera, San José, del cantón La Maná

Formulación del problema: ¿Cómo incide la gestión organizacional del talento humano, en el incremento de la productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, ubicada en el cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, en el año fiscal 2021?

Variables de la investigación:

Variable independiente: Gestión organizacional

Variable dependiente: Productividad laboral

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de gestión organizacional del talento humano, para el incremento de la productividad laboral, de los trabajadores de la Agrícola Bananera, San José, del cantón La Maná.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las teorías relacionadas a la gestión organizacional del talento humano y productividad laboral.

Determinar las características de la gestión organizacional del talento humano en la Agrícola Bananera San José.

Diseñar una propuesta de gestión organizacional del talento humano dirigido a los trabajadores de la Agrícola Bananera San José, del cantón La Maná.

Revisado por la Comisión de Culminación de Estudios

Miércoles 22 de septiembre del 2021

Anexo N°2. Misión y visión de la Empresa.

Misión

Contribuir al desarrollo del sector agrícola del país, produciendo y comercializando frutas tropicales, bajo los más altos estándares de calidad, con un personal capacitado, respetando el medio ambiente y utilizando la mejor tecnología, que nos permita llegar a los consumidores nacionales e internacionales para brindar un buen producto que ayude al crecimiento y desarrollo integral de las personas que lo van a consumir.

Visión

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de frutas tropicales, sustentada en la calidad de sus procesos, el cuidado medioambiental y utilización de tecnologías limpias, obteniendo productos que satisfagan las expectativas de los mercados con eficiencia y responsabilidad social

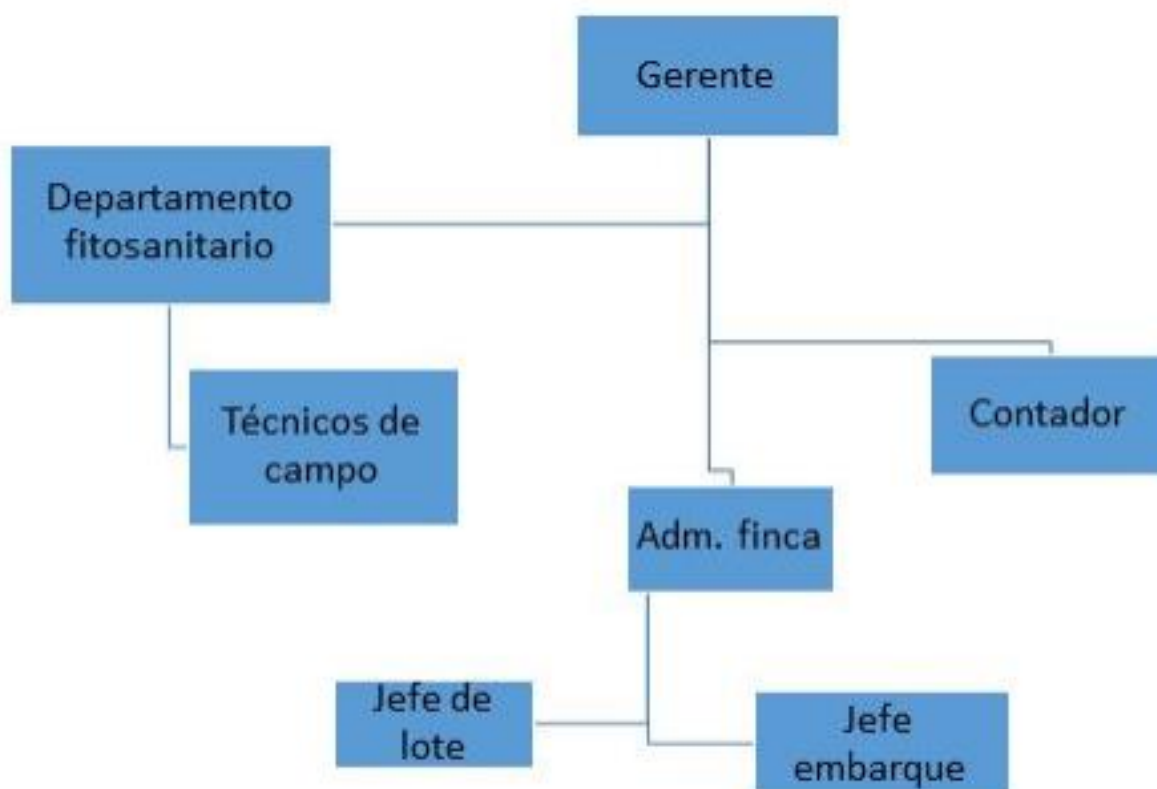
Valores

- a. Respeto
- b. Responsabilidad
- c. Transparencia
- d. Honestidad

Anexo N°3. Logo de la empresa




Anexo N°4. Organigrama




Fuente: Agrícola San José

Anexo N°5. Ruc del propietario



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NÚMERO RUC: 0501198329001
APELLIDOS Y NOMBRES: TOAPANTA CHANGOLUSA JOSE MANUEL

NOMBRE COMERCIAL:
CONTADOR: APOLO INFANTE LEONIDAS ENRIQUE
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: SI **NÚMERO:** SI

FEC. NACIMIENTO: 15/11/1962 **FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 15/01/2008
FEC. INSCRIPCIÓN: 15/01/2008 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 30/08/2016
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: **FEC. FINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 CULTIVO DE BANANO Y ORITO

DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: COTAPAXI Canton: LA MANA Parroquia: EL CARMEN Calle: PRINCIPAL Numero: 5/N Referencia: A UN KILOMETRO DE LA ESCUELA FISCAL SAN AGUSTIN Email: joseapanta@outlook.com Celular: 0982847387


DOMICILIO ESPECIAL
 SI

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.eri.gov.ec.
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (R053) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS		ABERTOS	
JURISDICCIÓN	1	CERRADOS	1
	1,2CNA, 3, COTAPAXI		0



Código: RIMRUC2017001933705
 Fecha: 28/12/2017 14:54:54 PM

Pag. 1 de 2

Anexo N°6. Fotos



Llegada de la fruta y saneado



Lavado del banano



Pesado de fruta



Fumigado y etiquetado

Fuente: infraestructura Agrícola San José