DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA: INTERRELACIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN LAS INDUSTRIAS LÁCTEAS EN EL CANTÓN MEJÍA DURANTE 2017

AUTOR: GUAMÁN AYOLA, GLORIA PATRICIA

DIRECTOR: DR. SALAZAR ALBUJA, JOSÉ NICOLAS

SANGOLQUI

2018

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación: "**INTERRELACIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN LAS INDUSTRIAS LÁCTEAS EN EL CANTÓN MEJÍA DURANTE 2017**" realizado por la Srta. **GLORIA PATRICIA GUAMÁN AYOLA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, certificados, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la Srta. **GLORIA PATRICIA GUAMÁN AYOLA** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 24 de agosto de 2018

Dr. José Albuja Salazar, Ph.D
DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **GLORIA PATRICIA GUAMÁN AYOLA**, con cédula de ciudadanía No. 171842070-4, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **"INTERRELACIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN LAS INDUSTRIAS LÁCTEAS EN EL CANTÓN MEJÍA DURANTE 2017"**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 6 de septiembre de 2018

Gloria Patricia, Guamán Ayola

C.C. 171842070-4

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

AUTORIZACIÓN

Yo, **GLORIA PATRICIA GUAMÁN AYOLA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "**INTERRELACIÓN DEL NIVEL DE FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTAN LAS INDUSTRIAS LÁCTEAS EN EL CANTÓN MEJÍA DURANTE 2017**", en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 6 de septiembre de 2018

Gloria Patricia, Guamán Ayola
C.C. 171842070-4

DEDICATORIA

A ti mi Dios amado

Con todo mi corazón, por la salud y bendición durante mi vida y el transcurso de este estudio, por demostrarme que con sacrificio, humildad y lucha constate los sueños se hacen realidad.

A ti hijo de mi corazón Alexito

Mi razón de ser, por ser la inspiración para continuar con mi sueño, eres el mejor regalo de Dios eres mi presente y serás mi futuro.

A mis queridos padres Cecilia y Miguel

A quienes amo y respeto mucho, quienes con sus sabios consejos, su disciplina, su ejemplo de superación supieron alentarme para alcanzar este logro.

A mis queridos hermanos Rosario y Armando

Por creer en mí y en mi capacidad de superar los obstáculos de la vida.

A mis pequeños sobrinos Andy, Micaela, Tatiana, Pamela y Leonela

Por su respeto y admiración hacia mí.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios todopoderoso, por darme la vida y con su infinito amor permitirme estudiar, no fue fácil pero siempre me dio la fortaleza, paciencia y sabiduría para continuar con mi mayor anhelo, ser profesional a pesar de las adversidades.

A mis amados padres Cecilia y Miguel por ser el pilar fundamental en mi vida y en mi formación, por su apoyo incondicional durante toda mi carrera.

A mis queridos hermanos Rosario y Armando por brindarme el apoyo, motivación y palabras de aliento durante el transcurso de mi carrera.

Mi sincero agradecimiento al Dr. José Abuja por aceptarme para realizar mi tesis y por el conocimiento impartido, que con su experiencia y paciencia supo guiarme durante el desarrollo de mi tesis.

De manera especial al docente Ing. Jorge Rodríguez por la dedicación mostrada, orientación y apoyo incondicional durante el desarrollo y culminación de mi tesis.

A los Ingenieros: Andrés Gálvez y Gloria Morales por brindarme sus conocimientos y ayuda durante la realización de mi estudio

A la Universidad de las Fuerzas Armada “ESPE” por darme la oportunidad de formarme como profesional y proveer de los conocimientos necesarios para ejercer mi profesión

A mi amigas Valeria y Mónica, por su atención, sus palabras de aliento y lo más importante su amistad incondicional.

A mis familiares y amigas (os) quienes, de una u otra manera me alentaron a continuar con mis estudios.

Gloria Patricia Guamán Ayola

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN i

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....ii

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD..... iii

AUTORIZACIÓN..... iii

DEDICATORIA.....iv

AGRADECIMIENTO.....v

INDICE DE CONTENIDO.....vi

INDICE DE TABLAS x

INDICE DE FIGURAS..... xiii

RESUMEN.....xiv

ABSTRACT xv

i. Introducción xvi

ii. Planteamiento del problema.....xix

iii. Descripción del problema.....xxi

iv. Objetivos xxi

vii. Determinación de variables del entorno.....xxii

viii. Hipótesis.....xxii

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....1

1. Introducción 1

1.1. Fundamentación Teórica 1

1.1.1. Teoría de la administración de recursos humanos.....1

1.1.2. Teoría clásica o de la administración científica.....4

1.1.3. Teoría de las relaciones humanas 5
1.1.4. Teoría de capital del talento humano 7
1.1.5. Teoría de la organización 8
1.1.6. Teoría del desarrollo organizacional 12
1.1.7. Teoría de la estructura organizacional 14
1.1.7.1. Estructura formal e informal 16
1.1.7.2. Tipos de organigramas 16
1.1.7.3. Componentes del organigrama 17
1.1.7.4. Complejidad de la estructura en las organizaciones 19
1.8. Niveles académicos de formación en Ecuador 19
1.9. Fundamentación Referencial 21
1.9.1. Capital humano en empresas lácteas 21
1.9.2. Perfil del talento humano en empresas lácteas 23
1.9.3. Niveles de formación y capacitación en empresas lácteas 24
1.9.3.1. Capacitación 27
1.9.4. Estructura organizacional en empresas lácteas 28
1.10. Características de las empresas lácteas 30
CAPITULO ll: METODOLOGÍA 36
2.1. Introducción 36
2.2. Definición del objeto de estudio 36
2.3. Enfoque metodológico (Mixto) 36
2.4. Tipología de la investigación 37
2.4.1. Por su finalidad (Aplicada) 37
2.4.2. Por las fuentes de información (Mixto) 38

2.4.3. Por las unidades de análisis (*in situ*) 39
2.4.4. Por el control de las variables (No experimental) 39
2.4.5. Población de estudio 39
2.5. Matriz de variables 42
2.6. Diseño de instrumentos de investigación 44
2.7. Detalle del procedimiento de toma de datos 45
2.8. Procedimiento para tratamiento y análisis de información 46
CAPITULO lll ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS 47
3.1. Introducción 47
3.2. Análisis descriptivo 47
3.2.1. Análisis de los niveles de formación académica de las grandes empresas 79
3.2.2. Análisis de los niveles de formación académica de las pequeñas empresas 82
3.2.3. Análisis de la formación académica de la alta dirección y mandos medios de las grandes y pequeñas empresas 83
3.2.4. Análisis de la estructura organizacional de las grandes empresas 85
3.2.5. Análisis de la estructura organizacional de las pequeñas empresas 88
3.3. Análisis Bivariado 89
3.4. Análisis del nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las empresas en estudio. 91
3.5. Análisis comparativo del nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las grandes empresas 100
3.6. Análisis comparativo del nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las pequeñas empresas 102

3.7. Comprobación de Hipótesis 105

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS NIVELES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 108

4.1. Introducción 108

4.2. Detalle de las acciones de mejora 110

4.3. Priorización de problemas 114

CAPTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 121

5.1. CONCLUSIONES 121

5.2. RECOMENDACIONES 123

5.1.1. FUTURAS INVESTIGACIONES 124

BIBLIOGRAFÍA 125

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Variables de estudio* xxii
Tabla 2 *Partes de la organización* 10
Tabla 3 *Clasificación de empresas según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* 11
Tabla 4 *Componentes del organigrama* 17
Tabla 5 *Niveles de formación según la Ley Orgánica de Ecuador Superior* 20
Tabla 6 *Estructura General: Categorías individuales de la CIIU* 32
Tabla 7 *Sección C: Industrias manufactureras del sector lácteo* 32
Tabla 8 *Nivel de formación y rentabilidad de las empresas* 34
Tabla 9 *Empresas lácteas del Cantón Mejía* 40
Tabla 10 *Empresas lácteas del Cantón Mejía clasificadas por tamaño y número de empleados* 41
Tabla 11 *Empresas Lácteas* 41
Tabla 12 *Matriz de variables operacionales* 43
Tabla 13 *Misión, visión y objetivos estratégicos* 48
Tabla 14 *Práctica de valores declarados* 48
Tabla 15 *Organigrama escrito, conocido y aplicado* 50
Tabla 16 *Responsable de la estructura organizacional* 51
Tabla 17 *Descripción de cargos y funciones escritas* 52
Tabla 18 *Procesos y procedimientos documentados* 54
Tabla 19 *Niveles académicos del personal de la Alta Dirección* 55
Tabla 20 *Niveles académicos del personal de los Mandos Medios* 56
Tabla 21 *Capacitaciones impartidas en las empresas de estudio* 59
Tabla 22 *Formas de capacitación* 61
Tabla 23 *Selección de personal* 62
Tabla 24 *Niveles jerárquicos de las empresas* 64
Tabla 25 *Descripción de puestos de trabajo* 68
Tabla 26 *Forma de entrega de la descripción de los puestos de trabajo* 69
Tabla 27 *Especificaciones de puestos de trabajo cumplidas a través de lasactividades realizadas* 70

Tabla 28 *Funciones no atendidas en la descripción del puesto de trabajo* 71
Tabla 29 *Experiencia, formación y capacitación en la contratación de personal*.....72
Tabla 30 *Capacitación en Buenas prácticas de manufactura y Mejora continúa* 73
Tabla 31 *Capacitación en Seguridad industrial y salud* 74
Tabla 32 *Capacitación en Seguridad alimentaria* 75
Tabla 33 *Capacitación en Liderazgo y Trabajo en equipo* 75
Tabla 34 *Capacitaciones necesarias para mejorar el desempeño de las actividades de personal*.....77
Tabla 35 *Tipo de formación necesaria para mejorar el desempeño de las actividades del personal*.....78
Tabla 36 *Niveles académicos de las grandes empresas* 80
Tabla 37 *Niveles académicos de las pequeñas empresas*.....82
Tabla 38 *Formación académica de los niveles de la estructura organizacional de las empresas lácteas del cantón Mejía* 84
Tabla 39 *Descripción del puesto de trabajo vs experiencia, formación y capacitación*.....89
Tabla 40 *Descripción de cargos y funciones escritas vs la selección de nuevos empleados: formación, capacitación y experiencia* 90
Tabla 41 *Nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de la empresa "El Ordeño"* 92
Tabla 42 *Niveles de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de la empresa "Alpina"* 94
Tabla 43 *Nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de la empresa "Ecualac"* 96
Tabla 44 *Nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de la empresa "Quecor"* 98
Tabla 45 *Nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de "Lácteos Verito"*.....99
Tabla 46 *Cuadro comparativo de la formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las empresas: "El Ordeño", "Alpina" y "Ecualac"* 101

Tabla 47 *Cuadro comparativo de la formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las empresas: "Quecor" y "Lácteos Verito"* 103
Tabla 48 *Tabla de oportunidades y acciones de mejora* 109
Tabla 49 *Tabla de priorización* 115
Tabla 50 *Plan de acciones de mejora* 119

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles Jerárquicos de la empresa 18
Figura 2 Organigrama de la empresa láctea “Tres Marías” 22
Figura 3 Práctica de valores declarados 49
Figura 4 Organigrama escrito, conocido y aplicado 50
Figura 5 Descripción de cargos y funciones 53
Figura 6 Niveles académicos alta dirección 55
Figura 7 Niveles académicos mandos medios 57
Figura 8 Niveles jerárquicos de las empresa en estudio 64
Figura 9 Niveles Jerárquicos de la empresa “El Ordeño” 66
Figura 10 Niveles jerárquicos de la empresa “Alpina” 66
Figura 11 Niveles jerárquicos de la empresa “Ecualac” 67
Figura 12 Niveles jerárquicos de la empresa “Quecor” 67
Figura 13 Descripción de puestos de trabajo 68
Figura 14 Descripción de puestos de trabajo atendidos 70
Figura 15 Descripción de puestos de trabajo no atendidos 71
Figura 16 Diagrama causa-efecto 117

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la interrelación del nivel de formación del Talento Humano con la Estructura Organizacional que presentaron las industrias lácteas del Cantón Mejía durante el año 2017. La metodología se basó en una investigación descriptiva y documental, con enfoques cualitativos y cuantitativos. De acuerdo a la naturaleza del objeto de estudio, se identificó el problema y posterior a un análisis, se determinaron las variables. La información se obtuvo de fuente primaria, para lo cual, se aplicaron dos cuestionarios: uno dirigido a los representantes de la unidad de Talento Humano y el otro a los Supervisores de cada empresa. La hipótesis se formuló a partir de las variables, las cuales están relacionadas con el objetivo general. Posteriormente se describió y analizó la relación entre las variables, a partir de la cual se evidenció que las empresas de estudio dedicadas a la producción de lácteos, tienen personal con formación a nivel de pregrado y posgrado en los niveles de la alta dirección y mandos medios que conforman la estructura organizacional, de esta manera se logró los resultados que confirman la hipótesis planteada y con esto se cumplió el objetivo de la investigación. También se da a conocer las necesidades de formación, las mismas que han sido traducidas en una propuesta general para mejorar los niveles de formación y capacitación y posteriormente se presenta las conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVE:

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**
- **FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO**
- **CAPACITACION**

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the interrelation of the level of Human Talent formation with the Organizational Structure presented by the dairy industries of Cantón Mejía during the year 2017. The methodology was based on a descriptive and documentary research, with qualitative and quantitative approaches. According to the nature of the study object, the problem was identified and after an analysis, the variables were determined. The information was obtained from a primary source, for which two questionnaires were applied: one addressed to the representatives of the Human Talent unit and the other to the Supervisors of each company. The hypothesis was formulated from the variables, which are related to the general objective. Subsequently, the relationship between the variables was described and analyzed, from which it was evident that the study companies dedicated to the production of dairy products have personnel with undergraduate and postgraduate training at the levels of senior management, middle managers and administrative that make up the organizational structure, in this way we achieved the results that confirm the hypothesis and with this the objective of the research was met. It also discloses the training needs, which have been translated into a general proposal to improve the levels of training and training and then presents the conclusions and recommendations.

KEY WORDS:

- **ORGANIZATIONAL STRUCTURE**
- **TRAINING OF HUMAN TALENT**
- **TRAINING**

i. Introducción

La estructura organizacional tuvo su origen en la teoría clásica de la administración, donde su autor Henry Fayol (1961), menciona que para lograr la eficiencia en la organización, se debe poner mayor énfasis en la estructura y en las funciones, por ser éstas indispensables para el desarrollo de la empresa, citado en (Esquiaqui & Escobar, 2012).

El conocimiento en la etapa primitiva del hombre se originó cuando este vivía como un ser independiente en la tierra. Durante su travesía en la vida diaria este fue adquiriendo el conocimiento a medida que acumulaba la experiencia y al mismo tiempo lo transmitía a sus sucesores de manera práctica. Al experimentar la comunicación el hombre siente la necesidad de unirse a grupos primitivos y es ahí donde también adquiere el conocimiento a través de las experiencias vividas, que posteriormente fue transmitido de generación en generación a través de la historia. Desde entonces el hombre siente la necesidad de buscar la manera de no perder dicho conocimiento y nace la escritura de manera rudimentaria, la cual poco a poco fue perfeccionándose con el desarrollo social (Bermúdez , 2011).

La gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 90, a ello David Watkins en un artícuolo en 1998, usa por primera vez el término en cuestión, desde entonces las empresas han ido adoptando este proceso y aplicando a la práctica, ya que se han dado cuenta que el talento y las habilidades de las personas impulsan el éxito del negocio. La gestión del talento humano se enfoca al proceso que desarrolla e incorpora nuevo personal a la fuerza laboral, detiene al existente y se encamina atraer colaboradores especializados a trabajar en la organización, a todos ellos ofrece oportunidades de capacitacion y desarrollo (Freddy, 2012).

El ser humano ha sufrido constantes cambios en muchos aspectos a lo largo de la historia y en el contexto empresarial no es la excepción, por ello, las responsabilidades que cumplen los líderes y los equipos humanos dentro de la organización se han tornado cada vez más complejas. Razón por la cual su estructura se ha ido modificando obligando a las empresas a tomar decisiones relevantes sobre el manejo del personal y su nivel de formación, ya que estos deben contar con capacidades personales y profesionales, que les permitan hacer frente a los retos diarios encontrados en el mercado y en la competencia (Cabrera Jimmy, Mora , Lopéz , & Montilla, 2014).

El área de talento humano tiene la finalidad de analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa, por lo cual, la creación del organigrama es importante independientemente del número de trabajadores que esta posea, sean tres o cincuenta. A través del organigrama se define las tareas, responsabilidades, funciones y el perfil de cada puesto de trabajo, entre otros elementos, es decir define la organización funcional de la empresa como son: las áreas, las relaciones, las jerarquías y las dependencias (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife, 2014).

Al momento de definir las tareas y responsabilidades para cada puesto de trabajo, es preciso identificar el nivel de formación y conocimiento requerido en cada área o unidad, así como también la experiencia profesional o la capacitación necesaria. De ahí la importancia de contar con el personal idóneo que se ajuste al perfil de cada puesto de trabajo en los diferentes niveles de la estructura, para el correcto desarrollo de las actividades (Parra , 2009).

Entonces la presente investigación analiza la relación del nivel de formación del talento humano en los diferentes niveles jerárquicos y la estructura organizacional de las empresas lácteas que operan en el cantón Mejía, Provincia de Pichincha.

La investigación se encofa a conocer la situación actual de la formación académica, la capacitación del talento humano y sus necesidades, también se pretende analizar la estructrua orgnizacional, ya que estas podrían presentar ciertas falencias que requerirán ser corregidas para aplacar los problemas relacionados. Bajo esta perspectiva se presentará una propuesta que estará basada en los resultados obtenidos de la investigación.

El planteamiento del problema detalla con fundamentos de como las empresas lácteas, en especial las pequeñas, no poseen estructuras organizacionales completas o en mucho de los casos no cuentan con personal preparado, para lo cual se complementa con el objetivo, justificación, las variables del entorno y la hipótesis.

Además, se muestra el contenido del estudio desglosado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se detalla la introducción, varias teorías de soporte, definiciones y referencias sobre el nivel de formación del talento humano y la estructura organizacional junto con fundamentos para la sustentación del estudio.

En el segundo capítulo se despliega la metodología de la investigación la misma que abarca: el enfoque, la tipología, las variables, la hipótesis. Además, se establece los participantes del estudio a quienes se aplicó dos instrumentos de recolección de datos para el análisis pertinente.

En el capítulo tres se realiza el análisis descriptivo sobre la información recolectada, respecto al nivel de formación del talento humano y la estructura organizacional de las empresas lácteas del cantón Mejía.

Luego, en el capítulo cuatro, se plantea una propuesta que podrá servir de base a las empresas del sector lácteo, cuando busquen motivar al personal en cada nivel jerárquico de la estructura

organizacional y a su vez requieran temas de capacitación para el personal de supervisión y operativo.

Finalmente, en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones coherentes con los resultados y las recomendaciones para futuras investigaciones.

ii. Planteamiento del problema

La ganadería en el tiempo ha sido un sector económico nacional clave en la economía del Ecuador, de acuerdo a Vizcarra R, Lasso R, & Tapia D, (2016) durante los últimos 50 años, la Provincia de Pichicha ha sido considerada como la mayor productora de leche por su tradición ganadera. Esta cuenta con 8 cantones, todos productores de leche, siendo el cantón Mejía el mayor productor en Ecuador, su principal actividad es la ganadería, por ello, existen varios centros de acopio, pequeñas empresas e industrias lácteas que desarrollan sus operaciones en esta región del país.

Las empresas: “El Ordeño”, “Alpina” y “Ecualac” según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura (MAGAP), tienen gran capacidad de procesamiento, factor que les ha permitido alcanzar un mayor crecimiento en su producción. Por ello, es importante que estas empresas tengan personal preparado y competente que cumplan con el perfil establecido en los puestos de trabajo de la estructura organizacional, para que mejoren su desempeño laboral y contribuyan al desarrollo de la empresa

La administración, organización, estructura y procesos de las empresas son dirigidas por personas que deben disponer de conocimiento y competencias que le brinden facilidad para adaptarse al cambio sin inconveniente, cambios a los que están expuestas también las empresas

Lácteas, las cuales demandan contar con: talento humano capacitado y calificado, así como de infraestructura adecuada para realizar sus operaciones en un mercado altamente competitivo.

Las estrategias y decisiones de formación académica en la gestión del talento humano son vitales, para desempeñar sus responsabilidades y cumplir objetivos, conforme el nivel que ocupe en la estructura organizacional de la empresa. Se espera que el mayor nivel de formación permitirá un mejor desempeño de la estructura organizacional.

Por ello la formación del talento humano constituye un elemento clave para el desarrollo de la empresa, no sirve de nada contar con dinero en caja o tener una estructura física moderna si no se cuenta con personal competente, es decir con las competencias, habilidades, destrezas y nivel de formación acorde a los requerimientos y necesidades de la organización.

La estructura organizacional es importante, porque permite tener una idea cercana del funcionamiento interno de la empresa y aporta a tener una imagen valiosa al exterior, en especial ante otras organizaciones (Schlemenson,1972).

Al poner énfasis en la formación del talento humano, las empresas en cuestión podrán contar con el personal, que cumpla con las características requeridas para cada nivel de la estructura organizacional

Adicionalmente, al ser el presente estudio poco explorado en el Ecuador, podrá ser un aporte para futuras investigaciones, ya que expone la situación por la que atravesaron las mencionadas empresas lácteas del cantón Mejía en el período estudiado y las necesidades de formación y capacitación de su talento humano para mejorar su desempeño laboral.

iii. Descripción del problema

En Ecuador, no se ha realizado estudios que se enfoquen sobre la incidencia del nivel de formación de las personas de las empresas lácteas del cantón Mejía en los niveles de las estructuras organizacionales, teniendo en cuenta que las personas son el eje principal de desarrollo de las empresas. Por lo expuesto el foco de esta investigación estará en encontrar las relaciones que aquí están manifestadas.

La finalidad de esta investigación es conocer como el nivel de formación del talento humano impactan en la estructura organizacional formalizada por las empresas lácteas del cantón Mejía.

iv. Objetivos

a. Objetivo general

Analizar la interrelación del nivel de formación del Talento Humano con la estructura organizacional que presentaron las industrias lácteas del Cantón Mejía durante 2017.

b. Objetivos específicos

- Analizar la estructura organizacional de las empresas: Sociedad Industrial Ganadera el Ordeño S.A, Alpina Productos Alimenticios Ecuador S.A., Industria Ecualac, Empresa de Alimentos Cordobés Queco Compañía Limitada y Lácteos Verito del cantón Mejía.
- Diagnosticar el nivel de formación del talento humano existente en las industrias lácteas estudiadas del cantón Mejía.
- Conocer las necesidades de formación del talento humano para mejorar el desempeño de la estructura.

vii. Determinación de variables del entorno

Las variables utilizadas para la investigación que están íntimamente relacionadas con el objetivo general, se encuentran en la Tabla 1.

Tabla 1
Variables de estudio

Variable Independiente	Variable Dependiente
Formación de talento humano	Estructura organizacional

La variable independiente de formación del talento humano tiene una influencia que será estudiada sobre la variable dependiente estructura organizacional.

viii. Hipótesis

Dada las características de las variables mencionadas se puede formular la siguiente hipótesis de causalidad:

H1: El nivel de formación del talento humano incide en la estructura organizacional de las empresas lácteas del **C**antón Mejía.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Introducción

En el presente capítulo se expone los fundamentos teóricos sobre las teorías, conceptos y referencias relacionadas con el nivel de formación del talento humano y la estructura organizacional, las cuales constituirán el soporte para el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con el plan de este trabajo, se ampliaron los componentes teóricos que están expuestos de la siguiente manera: en primera instancia están la fundamentación teórica, y posterior está el fundamentación referencial.

1.1.Fundamentación Teórica

1.1.1. Teoría de la administración de recursos humanos

Durante la historia de la humanidad las personas han desarrollado diferentes actividades, por lo que requirieron organizarse en grupos de personas para llevar a cabo tareas que satisfaga sus necesidades y de la comunidad (Calderón , Naranjo, & Alvarez, 2010).

El término de talento humano surge a mitad del XIX, con la revolución industrial, en esta época se sustituye el capital humano por máquinas, generando así: la división de trabajo, los factores de producción y el nacimiento de la clase obrera. Dichos cambios ocasionaron conflictos en la relación patrono-trabajador, por tal motivo aparecieron las primeras oficinas de talento humano (Calderón , Naranjo, & Alvarez, 2010).

Posteriormente se desarrolló la administración científica cuyo precursor fue Taylor, dando origen a la estandarización del trabajo y los procesos, dejando atrás al empirismo. Esta teoría estudió y analizó los procesos que debían ser seleccionados con métodos más estructurados y las

actividades que debían tener un entrenamiento previo para su desarrollo, también se definió los salarios y factores asociados a la fatiga y monotonía. Bajo esta perspectiva el talento humano empezó aplicar técnicas para mejorar sus capacidades, habilidades y la forma de administrar, dando con esto origen a la administración del personal alrededor de 1950 (Bahamón , Cortes , Piñeros , & Rojas , 2014).

Durante esta época la administración del personal se dio a través de una legislación laboral, la cual al poco tiempo después quedó obsoleta, ya que esta se centralizaba en las tareas por separado y no en la alineación de los objetivos individuales y organizacionales. A raíz de esto, las personas pasaron a ser consideradas recursos fundameantales para el crecimiento de la empresa (Chiavenato, 2002).

El mundo cambió rápidamente, lo cual implicó variación en las transacciones comerciales, por eso las organizaciones crecen y poco a poco se van adaptando a los adelantos científicos, dando origen a la administración de recursos humanos, en esta etapa todavía las personas eran consideradas como recursos productivos. Aunque poco después visualizan la importancia de los objetivos individuales y empresariales, empezando a considerarla como una función empresarial o administrativa (Pérez , 2014).

Los avances tecnológicos crecieron de manera sorprendente, influyendo poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas. Esto dio apertura a nuevos mercados, obligando a las organizaciones a modificar la estructura y la cultura interna, para ello talento humano apoyo las directivas de la empresa, para que estas puedan mantenerse y alcanzar los objetivos propuestos. Dichos aspectos dieron paso a un nuevo enfoque el cual fue la gestión del talento humano, aquí las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y pasan a ser considerados como seres

dotados con el conocimiento, las habilidades, la inteligencia, la personalidad entre otros, cambiando así el enfoque de administrar personas, por el de administrar con las personas (Chiavenato, 2002).

Entonces, hablar de talento humano es referirse a personas con inteligencia, vitalidad, acción, porque estas producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, comunican, lideran, administran y dirigen los negocios de las empresas, es decir, las organizaciones están formadas por conjuntos de individuos que personalizan y le dan vida a la empresa (Chiavenato, 2009).

Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano depende de distintos aspectos como: la cultura de cada organización, la adopción de una estructura organizacional, el entorno ambiental, el negocio, la tecnología, los procesos internos, el estilo de administración entre otras.

Llanos (2005) ofrece una defincion de la gestión del talento humano, la cual implica no solo administrar personas sino, conseguir que éstas se sientan seguras, motivadas y sobre todo comprometidas con la organización, ya que es a través del talento humano que las empresa proyectan a alcanzar las metas trazadas. Por ello es primordial contar con personal que tenga suficiente formación, capacitación y experiencia para desempeñar las tareas delegadas de acuerdo al cargo establecido en la estructura organizacional.

Sobre la base de las definiciones antes expuestas, se muestra claramente cómo el desarrollo de la humanidad ha ido evolucionando y cambiando sus enfoques en cuanto a la ejecución de sus responsabilidades laborales. Hoy en día el talento humano es considerado un ente activo de la organización, por ello, las empresas deben valorar y apoyar las aspiraciones y necesidades que este tenga.

1.1.2. Teoría clásica o de la administración científica

Frederick Winsolw Taylor fue considerado como el padre de la administración científica, porque estudió de manera científica las actuaciones de las personas dentro de la organización y los primeros pasos del pensamiento administrativo. Realizó estudios en base a tiempos, movimientos y selección del personal, además, desarrollo métodos para organizar el trabajo, a través de los materiales, equipo y habilidades de cada individuo (Robbins S. , 2004).

Su teoría se basó en cuatro principios:

- Organización: Consistía en utilizar actividades que reduzca la simulación de trabajo, tomando en cuenta el tiempo, movimiento, responsables entre otros.
- Selección y entrenamiento: Ubica al personal de acuerdo a sus capacidades en el puesto de trabajo, para su mejor desempeño y bienestar.
- Cooperación y remuneración: Propone un salario de acuerdo al rendimiento individual, es decir, aquel que produzca más, ganará más.
- Responsabilidad y especialización de los directivos: Los superiores realizaban el trabajo mental y los operarios el trabajo manual, dando origen a la división de trabajo.

Estos principios tuvieron como objetivo hacer que las personas realicen el trabajo de forma más productiva en beneficio de la organización. Por eso fueron considerados la base de la dirección, realizados de forma autocrática y comunicados a través de cartas, memorandos. Aquí los empleados realizaban el trabajo manual mientras que los administradores efectuaban trabajos de planeamiento y pensamiento (Alvarez , 2004).

A pesar de ello, dichas aportaciones fueron consideradas como rígidas y tuvieron muchas críticas, debido a que el trabajo de las personas se regía bajo un sistema repetitivo y mecánico (Alvarez , 2004).

Al respecto Fayol (1987) corrobora al decir que esta teoría podía ser aplicada a toda la organización humana (universalidad), puesto que surge bajo la necesidad de crear un sistema científico de la administración para enseñar a todas las personas los niveles de la educación en el futuro.

Porter (1986) dice que Fayol, en su teoría consideraba el cargo o función y la estructura organizacional como fundamentales para alcanzar la eficiencia, por ello se enfocaba más en las tareas administrativas. Además, afirmó que una empresa surge para obtener un fin específico y está orientada por su misión y visión empresarial, por eso el trabajo debía ser apropiado para cumplir con los objetivos de la empresa.

Las aportaciones de los autores Taylor y Fayol sobre la administración han sido de gran trascendencia para las organizaciones, porque están presente en todo el mundo y han sido adaptables a los tiempos actuales. Por lo tanto, dichos principios servirán de guias universales para cualquier tipo de organización humana que requiera aplicarlos.

1.1.3. Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría nace en la primea década del siglo XX, en oposición a la teoría clásica, debido a que los trabajadores y sindicatos de los Estado Unidos, acostumbrados a la democracia, se rehusaron a trabajar en estado servil, luego de la I Guerra mundial. Motivo por el cual surge la necesidad de humanizar y democratizar la administración, dando más énfasis a las personas que

trabajan o participan, que a las tareas y la estructura organizacional. Aquí se desarrolla las ciencias humanas como la psicología y la sociología, la cuales posteriormente fueron aplicadas a la organización industrial, demostrando que los principios de la administración clásica eran rígidos e inadecuados (Murcia, 2016).

Como consecuencia de esto, surgen investigaciones realizadas por psicólogos de la época, los cuales fueron de gran aporte para la administración, entre ellos se citan los siguientes:

Elton Mayo, considerado uno de los principales fundadores de esta teoría, en sus estudios y experimentos realizados, afirmaron que las personas constituyen un factor fundamental en la organización y señaló que estas no solo trabajan por dinero sino para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales (Méndez , 2003).

La investigación de Kurt Lewin, considerado el padre de la psicología social y de la organización, se basó en aspectos como: la motivación, la frustración y la manera como estas afectan tanto a la empresa, como al logro de sus objetivos. También supone que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas; las positivas son atraídas y aceptadas en su mayoría, mientras que las negativas son rechazas (Méndez , 2003).

Mary Parker Follet aportó a esta teoría a través de un estudio, en el cual mencionó que las organizaciones deben basarse más en una ética grupal que individual, porque el potencial individual, es expresada mejor a través de un grupo social (Calderon & Castaño , 2005).

Consecuentemente después de varios estudios y experimentos esta teoría se enfocó más en las relaciones humanas, la dinámica grupal, la psicología, la confianza en las personas y su bienestar. Bajo esta perspectiva, las teorías: clásica y científica empezaron a declinar, dando paso

a la teoría de las relaciones humanas, la cual toma fuerza, considerando al hombre como el centro de la administración.

Gracias a esta teoría se han dado cambios en las creencias y perspectivas que tenían las personas sobre la administración en el pasado. A pesar de ello, en la actualidad, todavía existen administradores y organizaciones influenciadas por aspectos: jerárquico y burocrático.

Es importante señalar que si una empresa quiere tener éxito en el desempeño del personal, debe dar importancia a las necesidades y emociones que estas puedan tener, pues solo así logrará obtener una colaboración espontánea en los grupos de trabajo, generar un mejor ambiente laboral, los cuales posteriormente serán reflejados en los niveles de producción.

1.1.4. Teoría de capital del talento humano

Esta teoría fue desarrollada por Gary Becker en 1964, quien a su vez lo definió cómo el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos (Becker, 1983).

Una persona que invierte en sus estudios y continúa con su formación, en un futuro obtendrá ingresos más elevados y su productividad en la organización será mayor. Por ello, tendrá la capacidad y la habilidad de manejar los conocimientos acumulados para hacer uso en determinadas áreas que requiera la empresa. En consecuencia mientras mayor formación profesional y experiencia tengan las personas, mayor será su rendimiento en el trabajo y sus posibilidades de empleabilidad crecerán (Becker, 1983).

Según Drucker (citado en Briceño, 2003) “La sociedad del conocimiento será más competitiva que cualquier otra sociedad que hayamos conocido, por la sencilla razón de que si el conocimiento está al alcance de todos no hay excusas para la improductividad” (p.101).

Entonces, el desarrollo personal se da cuando la persona cambia sus creencias a través de la interrelación con otras personas y es de esta manera que va fortaleciendo sus ideas, adquiriendo nuevas experiencias y prácticas para desenvolverse en el trayecto de su vida tanto personal como profesional.

1.1.5. Teoría de la organización

Desde la antigüedad el hombre se ha agrupado bajo alguna forma de organización, para satisfacer sus necesidades, dando origen a las primeras divisiones de tareas. A lo largo del tiempo el entorno cambia y como tal el individuo no podía vivir aislado, sino debía estar en constante en interacción con sus semejantes. De ahí surge la necesidad de constituir organizaciones que le permita satisfacer sus necesidades individuales y de la sociedad.

A mitad del siglo XIX surgen empresas dedicadas a las prácticas comerciales y es a mediados de este de siglo que ocurren fenómenos que cambian la actividad económica, surgen nuevas tecnologías, empiezan a producir más, construyen empresas más grandes las cuales a su vez utilizan maquinarias más avanzadas. Dichos cambios dan apertura a nuevos mercados y empiezan a necesitar el apoyo y participación de otras personas para hacer frente a estos retos surgidos por los cambios y es así como en el transcurso de los años surgen varios enfoques sobre la organización (Kast & Rosenzweing, 1987).

Daft (2005) indica que “las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinadas y vinculadas con el ambiente externo"(p.11).

Entonces, se puede entender a la organización como un proceso administrativo, donde las personas realizan su trabajo de forma ordenada, cumpliendo con los objetivos propuestos.

- **Organización formal**

Chiavenato (2009) aludió que la organización formal comprende los aspectos: estructura organizacional, normas, reglamentos, procedimientos, los mismos que se relacionaran con los órganos de las empresas los cuales son: individuo, sección, departamento, para alcanzar sus objetivos mediante adecuados procesos de planificación.

- **Organización Informal**

Amparo (2011) menciona que las organizaciones informales son aquellos grupos que se relacionan entre si y están formados de manera espontánea, natural, teniendo en común sus valores e intereses. Mientras que Barnard (2003) sostiene que la organización informal "es cualquier actividad conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos" (p.24).

Desde los puntos de vista antes mencionados, se hace una comparación acerca de la organización formal e informal.

Las organizaciones formales trabajan sobre la base de una planificación y una estructura normativa que incluye: descripción de cargos, organigrama estructural, documentación de procesos, procedimientos, entre otros. Por lo general cuentan con un grupo de dirección que se encarga de gestionar y socializar esta normativa dentro de la organización. En cambio, la organización informal carece de documentos que respalden la ejecución de sus actividades y crean sus propios métodos, reglas y procedimientos para trabajar, dicho de otra manera, la organización es administrada de manera empírica.

Según Burdiel (2003) la organización está compuesta por: la alta dirección, los mandos intermedios, el soporte técnico, el soporte administrativo y el cuerpo operativo, las mismas que varían dependiendo la tecnología y el ambiente de la organización.

A continuación estas partes pueden ser apreciadas en la Tabla 2.

Tabla 2
Partes de la organización

Partes	Descripción
Alta dirección	Abastece de estrategias, direcciones y políticas para la organización
Mandos intermedios	Responsables del nivel departamental, su implementación y coordinación.
Soporte administrativo	Responsables de las actividades del recurso humano, mantenimiento, limpieza y servicios.
Soporte técnico	Constituyen los departamentos de tecnología, investigación, estudio de marcado.
Cuerpo operativo	Son las personas que producen los productos y servicios de la organización, por lo tanto, constituyen el departamento de producción.

Fuente: Fundamentos de las Organizaciones, Buriel, 2003, p.123

- **Clasificación de la empresa**

La empresa es un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción de bienes y a la prestación de servicios, enmarcados en un objeto social determinado (Palladares , Romero, & Herrera , 2005).

Considerando que la empresa desarrolla una unidad productiva a través de un equipo humano y recursos materiales, esta tiene la misión de producir o prestar un servicio que cubra las necesidades de la sociedad y de esta manera obtener un lucro favorable. Es importante identificar como están clasificadas las empresas, para tener una idea más clara de las actividades que realiza y el tipo de tamaño a la que pertenece.

El Instituto Nacional de Estadisticas y Censos (2014) clasifica las empresas según: el tamaño, las actividades y el tipo de unidad legal. A continuación, esta información se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3

Clasificación de empresas según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Clasificación	Descripción	
Tamaño de la empresa	Se define de acuerdo al volumen de ventas anual (V) y al número de personas ocupadas (P).	Grande: V: $5´000.001 en adelante. P: 200 en adelante Mediana "B" V: $2´000.001 a $5´000.000. P: 100 a 199. Mediana: "A" V: $1´000.001 a $2´000.000. P: 50 a 99. Pequeña: V: $100.001 a $1´000.000. P: 10 a 49. Microempresa: V:< a $100.000. P: 1 a 9.
Rama de actividad	CIUU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)	Constituyen todas las empresas emitidas por la Organización de Naciones Unidas (ONU)
	CIUU sección:	Secciones A. Agricultura B. Minas y canteras C. Manufacturas D. Suministro energías E. Distribución de agua F. Construcción G. Comercio H. Transporte I. Alojamiento J. Información K. Financieras L. inmobiliaria M. Científico Técnico N. Administrativos O. Administración Publica P. Enseñanza Q. Salud Humana R. Arte
	Sector Económico	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca Explotación de minas y cantera Industrias manufactureras Comercio Construcción Servicios: suministros de energía, distribución de agua, transporte, alojamiento, información, financiera, inmobiliario, científico técnico, administración pública, enseñanza, salud, artes, otros servicios

CONTINUA

Tipo de unidad legal	Persona Jurídica	Empresa constituida en sociedad con fines de lucro Organización constituida en sociedad sin fines de lucro Empresa pública Instituciones públicas Organizaciones de la economía popular y solidaria
	Persona Natural	Régimen impositivo simplificado de Ecuador (RISE) Personas naturales obligadas a llevar contabilidad Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos 2014 (Valdiviezo, 2016,ps:9-10-11-12)

1.1.6. Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional fue originada por los autores: Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewi en el año 1924, quienes a su vez realizaron un estudio sobre psicología aplicada al trabajo, el cual consistía en el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores (Achiles , 2004).

Por otro lado, Warren Bennis (1966) expone que el desarrollo organizacional se originó en 1958, cuando Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company EUA, realizaron trabajos en los cuales surgió la idea de utilizar la tecnología de laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", este consistía en realizar dinámicas de grupos entre las personas de la misma organización, con la finalidad de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (Achiles , 2004).

Posteriormente en 1970, en respuesta a los cambios organizacionales surge el desarrollo-organización. Donde Warren Bennis y Richard Beckhard suponen que cada época crea la forma de organización de acuerdo a las necesidades y características, por ello, los cambios en la sociedad motivaron a reconstruir y fortalecer las estructuras organizacionales. Aquí las organizaciones

podían cambiar únicamente si modificaban: las necesidades, las creencias, las políticas, las normas y el conjunto de valores, es decir, la cultura organizacional (Danny , 2012).

Los autores Friedlander y Brown (1974) consideran al desarrollo organizacional como una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas como estilos, valores, capacidades; en tecnologías con mayor simplicidad o complejidad y en procesos y estructuras organizacionales a través de papeles o relaciones (Achiles , 2004).

En los ultimos 30 años la concepción del desarrollo organizacional ha experimentado una evolución que ha traído consigo nuevos conceptos.

Al respecto Richard Beckhard indica que el desarrollo organizacional es “ un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento” (Smith, 1999. p.261).

Chiavenato (2002, p.343) indica que el desarrollo organizacional “está relacionado con el cambio de la persona, es decir, con el aprendizaje individual” y lo define como un esfuerzo educativo complejo, cuya finalidad es cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, para que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados, problemas y retos que surgen continuamente (Chiavenato, 2004).

En las definiciones anteriores se evidencia como el concepto tradicional de desarrollo organizacional, ha ido cambiando y se ha enfocado en la participación y desarrollo de las personas mediante la educación, por ello, cuando estas adquieran un nuevo aprendizaje, es importante

aprovechar la creatividad y lograr que alcancen la superación personal, en beneficio de la organización para que esta se vuelva más eficaz.

Para Pinto (2012) el desarrollo de la organización es un proceso que se enfoca en la estructura de la organización y la cultura, por ello se acopla de acuerdo a las condiciones y necesidades de la organización. Además, señala que en varias organizaciones utilizan el desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, generando así, nuevos valores, reglamentos y políticas, que permitirán mejorar el desempeño del personal.

1.1.7. Teoría de la estructura organizacional

Esta teoría tuvo su origen en el año 1920, cuando Henry Fayol y Frederick Taylor desarrollaron las teorías de la división del trabajo y la administración, dando origen a la estructura funcional, la cual es presentada de forma jerárquica. Aquí los superiores tienen bajo su mando un empleado, mientras que los equipos son agrupados por especialidades como: ingeniería, producción, marketing, ventas entre otros (Daft, 2005).

Entonces una vez constituida la organización y definido los objetivos, surge la estructura organizacional, en la cual se definen las funciones o actividades que deben realizar los colaboradores en las diferentes unidades o áreas fijadas en la estructura para alcanzar la eficiencia. Dichas funciones deben ser realizadas por las partes involucradas, como las personas que pueden ser jefes, supervisores u operarios y los órganos que son: las áreas, los departamentos o las secciones (Daft, 2005).

La estructura organizacional puede evolucionar a medida que la empresa se expanda, por ello, es importante contar con talento humano idóneo y especializado que controle, dirija y coordine

las acciones realizadas por las personas y también utilice adecuadamente los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Fayol, 1987).

A lo antes expuesto, Mintzberg H. (2005) corrobora al decir que la estructura de la organización consiste en las formas de distribuir el trabajo dentro la organización. Entonces a medida que crece la organización, esta va adoptando divisiones y subdivisiones de trabajo más complejas, por eso requiere personal especializado para el cumplimiento y control de las tareas dentro y fuera de la organización.

La organización puede implantar modelos estructurales de acuerdo al giro del negocio, la magnitud, los objetivos, los recursos o la producción. Los elementos que constituyen la estructura organizacional son los individuos, los grupos y la estructura formal (Cuervo, 2012).

Los autores Hodge , Anthony , & Gales (2003) determinaron que la estructura organizacional está identificada por un organigrama formal, en la cual se da a conocer; las relaciones de autoridad, los grupos formales de trabajo, las formas de autoridad, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad.

En base a los conceptos antes expuestos, se concluye que a través de la estructura organizacional se define las funciones o roles que han de realizar los miembros de una entidad, con el mayor desempeño posible para que cumplan las metas planteadas por la empresa.

En efecto, la estructura organizacional cumple un papel relevante en la empresa, porque en ella se establece la dimensión de los equipos de trabajo que requiere cada área, así como también las responsabilidades y los líderes de cada proceso.

1.1.7.1.Estructura formal e informal

Hitt, Black, & Porter (2013) señalaron que las grandes organizaciones tienen una estructura y un sistema de organización formal. No obstante, también existen algunas empresas pequeñas que tienen una estructura formal, su única autoridad es el dueño o propietario quien a su vez, es el responsable de tomar las decisiones y tiene como principal objetivo obtener un beneficio o utilidad, En cambio la mayoría de microempresas operan con cierta informalidad, puesto que no cuentan con un organigrama que respalde las funciones efectuadas y están integradas de dos a diez empleados o en el mejor de casos por sus familiares, es decir carecen de los medios necesarios que respalden su existencia

1.1.7.2.Tipos de organigramas

Para Ferrell, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores (2004) el organigrama "es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" p. 56.

Entonces, es a través del organigrama que se plasma la estructura de la empresa y se determinan las funciones, la autoridad, las jeraquias, las divisiones de trabajo entre otros elementos.

Previo a definir los tipos de organigrama se abordó conceptos de acuerdo al criterio de diferentes autores como son:

- **Organigrama estructural**

Es la representación gráfica de la estructura administrativa de la empresa, puede ser de forma jerárquica o funcional (Carrión, 1998).

- **Organigrama por puestos, plazas o unidades**

En este organigrama se detalla los puestos actuales y el número de plazas existentes y requeridas dentro de cada unidad (Carrión, 1998).

- **Organigrama funcional**

Indica el nombre y las principales funciones que debe cumplir cada unidad, facilita el análisis y compresión de las actividades realizadas dentro de las áreas de la organización (Contreras, 2011).

1.1.7.3.Componentes del organigrama

Considerando la ubicación de las unidades por niveles jerárquicos, los organigramas se componen de tres partes, las mismas se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4

Componentes del organigrama

Componentes	Significado
Primer Nivel	**Alta dirección:** Está ubicada en la parte superior del organigrama, está representado por los órganos de gobierno.
	Staff: Prestan un servicio especializado en asesoramiento consultivo y servicios auxiliares a los órganos de mando medio y de línea.
Segundo Nivel	**Dirección funcional:** Están ubicadas en el centro, representa la relación en línea, las actividades funcionales de la organización que dirigen la ejecución del trabajo.
Tercer Nivel	**Lineal u Operacional:** Están ubicadas en la parte inferior del organigrama de acuerdo a la razón de ser o la misión

Fuente: Guía técnica para elaborar organigramas, Contreras R., 2011, p.1

A continuación, (ver Figura 1) se presenta la división del organigrama de acuerdo con sus niveles jerárquicos.

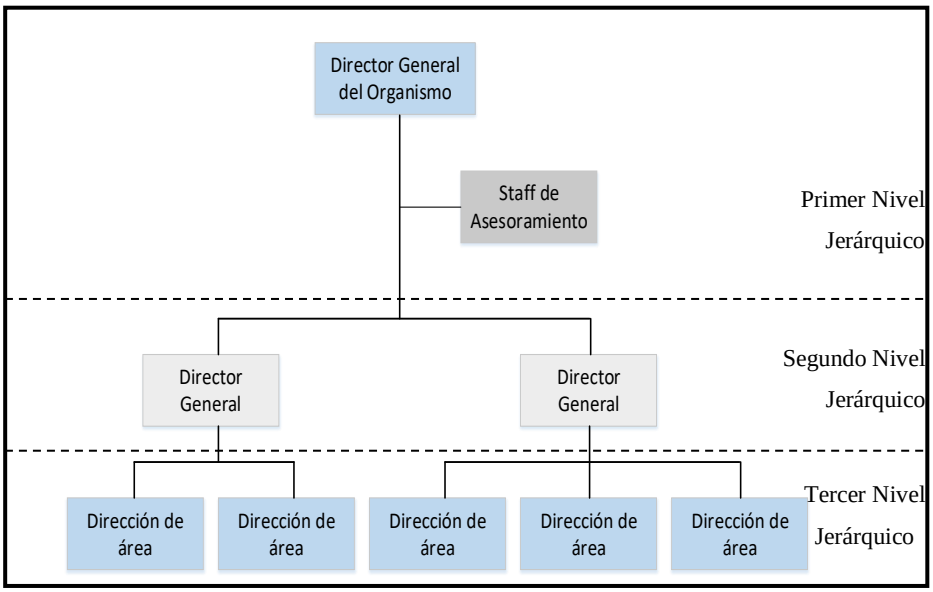

Figura 1 Niveles Jerárquicos de la empresa
Fuente: Guía para elaborar organigramas, Contreras R. , 2011, p.18

Esta clasificación fue usada para identificar como están organizadas las empresas del sector lácteo, cuyo análisis se encuentra en el Capítulo 3.

Para González J. (2016), los niveles jerárquicos que conforman el organigrama son: Alta dirección, Mandos medios y Administrativo (Operativo), niveles que fueron utilizados como referencia para identificar cómo están organizadas jerárquicamente las empresas objeto de estudio, dicho análisis se encuentra en el Capítulo 3. Por otro lado, Mateo (2015) indica que las tareas realizadas en la empresa están estructuradas de acuerdo a la responsabilidad que conlleva cada una, en tres grados o niveles que son: directivo, ejecutivo y operativo. Bajo esta perspectiva las empresas son administradas de manera centralizada y descentralizada.

En este caso, la dirección centralizada se da en las empresas pequeñas, la máxima jerarquía es el jefe o dueño y es quien adopta todas las decisiones. En cambio la dirección descentralizada se da en empresas grandes, la delegación de autoridad y responsabilidad está dirigida a las

diferentes unidades o áreas en las que se estructura la organización. En este tipo de dirección descentralizada, el nivel administrativo y operativo también toma decisiones pero de distinto orden (Mateo, 2015).

1.1.7.4.Complejidad de la estructura en las organizaciones

El estudio de Villablanca (2015) explica que la complejidad de la estructura se da en la medida que el tamaño de la organización aumenta. Por lo tanto, las grandes organizaciones son estructuralmente más complejas que las pequeñas y tienen o requieren un mayor grado de especialización y profesionalización. Para alcanzar sus objetivos establecen niveles de autoridad, responsabilidad y posteriormente asignan funciones, actividades y tareas para el desarrollo de la empresa. Por ello en las grandes empresas, es importante contar con una estructura organizacional que permita visualizar los niveles jerárquicos, los departamentos o unidades, para tener una mayor comprensión de la distribución del trabajo, debido a que estos niveles y subniveles, requieren una adecuada comunicación, coordinación y control, a través de procedimientos administrativos.

1.8.Niveles académicos de formación en Ecuador

La formación del talento humano es un factor muy significativo en las personas, debido a que enriquece notablemente el conocimiento y el desarrollo personal y es a través de esta, que se fomentan las habilidades y actitudes necesarias para que estas se adapten al entorno empresarial.

Para Bembibre (2009) el nivel de formación implica la existencia de otros niveles, los cuales deben tener un orden y avanzar continuamente hasta alcanzar una meta superior a fin de obtener un diploma.

En Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior 2010, en el Art. 118, establece los niveles de formación que las instituciones de Educación Superior en el país deben impartir a la sociedad. Conforme la Tabla 5, se presenta cada nivel de forma detallada:

Tabla 5
Niveles de formación según la Ley Orgánica de Ecuador Superior

Nivel	Descripción
Nivel Técnico	Son títulos profesionales de técnico o tecnólogo superior, otorgados por los institutos superiores técnicos, tecnológicos entre otros.
Tercer Nivel	Está orientado a la formación básica en una disciplina para el ejercicio de una profesión, como licenciado y los títulos profesionales universitarios o politécnicos y sus equivalentes.
Cuarto Nivel	Está encaminado al entrenamiento profesional de especialización científica y de investigación, corresponde el título profesional de especialista; y los grados académicos de maestría, PhD o su equivalente.
Especialización	Es el programa destinado a la capacitación profesional avanzada en el nivel de posgrado.
Maestría	Es el grado académico que busca ampliar, desarrollar y profundizar en una disciplina o área específica del conocimiento.
Doctorado	Es el grado académico más alto de cuarto nivel otorgado por una universidad o escuelas politécnicas a un profesional con grado de maestría.

Fuente: Ley de Educación Superior, 2010, ps.33-34

Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación de los miembros de la organización, mayor será su nivel de productividad. Entonces la formación profesional constituye “un conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con su satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas” (Baquero, 2005, p.99).

1.9.Fundamentación Referencial

1.9.1. Capital humano en empresas lácteas

Ponce (1992) expone que las personas son el recurso más importante para las organizaciones, ya que éstas operan por medio de las personas; las forman, deciden y actúan en su nombre. Estas personas son designadas conforme al grado de importancia de la organización, con los siguientes nombres: los trabajadores, los empleados, los oficinistas, el personal, los operadores. Al talento humano también se lo llama capital intelectual siempre y cuando este genere un valor agregado a la organización.

El capital intelectual, es el resultado de la combinación de todos los conocimientos que reúne una organización, por lo tanto, es toda la experiencia acumulada en sus integrantes, capacidades, habilidades, motivación y compromiso aplicados al trabajo (Rivero 2009).

Al respecto, en estudio de Anchondo, Duran , Basurto , & Pérez (2011) sobre la administración del capital humano en las organizaciones del sector rural: caso de procesadora de lácteos “Tres Marías” (México), fue realizado un diagnóstico del área funcional del capital humano. Aquí la estructura actual es presentada de manera informal y sencilla, elaborada por el directivo de acuerdo a los conocimientos adquiridos en el día a día durante la práctica, esta se mantiene igual hasta que haya un incremento de empleados, un cambio de directivos o nuevas actividades y funciones.

A continuacion (vea Figura 2) se detalla el organigrama sintético de la empresa en cuestión.

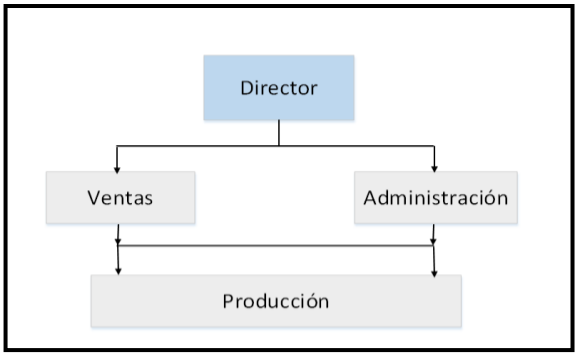

Figura 2 Organigrama de la empresa láctea "Tres Marías"
Fuente: Anchondo, duran, Basurto, & Pérez, 2001, p.736)

El proceso de reclutamiento en esta empresa es de manera interna, el Director selecciona el personal a través de entrevistas personales, acorde a las necesidades de la microempresa. Las personas que laboran en la organización, han sido recomendadas por los propios empleados, familiares o personas de la misma comunidad. Cabe señalar que no cuentan con un documento de la descripción de puestos, ni la existencia de un contrato de trabajo para sus empleados. El nivel de formación del personal operativo va desde la primaria hasta la preparatoria, mientras que los socios y directivos en su mayoría cuentan con una licenciatura que les incita a ser más comprometidos y responsables con su cargo (Anchondo, Duran , Basurto , & Perez, 2011).

El cargo es una unidad de la organización que reside en un conjunto de deberes que lo separan y diferencian de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está ubicado (Chiavenato,1998).

Al respecto los autores concluyen que para que estas microempresas agro-tecnológicas incrementen su desarrollo, necesitan tecnificar y organizar sus actividades, por esta razón,

requieren personal especializado que unifique esfuerzos en la consecución de los planes de la organización.

1.9.2. Perfil del talento humano en empresas lácteas

El talento humano hace referencia "a la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas" (Jericó, 2001, p.81).

Además, del esfuerzo o la actividad humana incluye otros factores que movilizan al ser humano como son: las competencias que abarca; las habilidades, conocimientos y actitudes, las experiencias, motivación, interés, aptitudes, potencialidades, salud (Jericó, 2001).

Delaney & Huselid (1996) aluden que las empresas están implementando procesos de selección con un alto rendimiento, con el objetivo de diseñar puestos que logren captar a los mejores empleados, para que ellos sean cada día más competitivos y tengan un mejor desempeño dentro la empresa.

En la actualidad existe un alto grado de competitividad de personas con formación extraordinaria de educación, hábil y creativa que buscan destacarse para triunfar, sin embargo, en el mercado laboral tener una excelente hoja de vida o mucha experiencia ya no es suficiente, para acceder a un puesto de trabajo.

Es por ello, que en los últimos años el perfil del talento humano ha venido presentando constantes cambios, debido a que los empleadores actualmente, necesitan perfiles con nuevas competencias que cumplan con los objetivos fijados por la organización.

Al respecto en su estudio, sobre el perfil emprendedor de personal de las empresas lácteas del Municipio Colón del estado de Zulia (Venezuela), Marín, E. (2010) menciona que la educación tiene una influencia significativa sobre la formación de la persona, no obstante, tener hoy un título profesional es algo habitual ya que no asegura un empleo. Igualmente, señalo que para ser exitoso, además de un título, las personas deben poseer cualidades personales que las diferencien de los demás, es decir, ofrecer algo más que un perfil solicitado, porque estos son más apreciados y valorados por los empleadores.

Al respecto dicho autor concluyó que además de la formación académica, una persona debe tener factores importantes que intervienen en ella como habilidades, nuevos conocimientos, experiencia, ser creativos, actitudes, entre otras características, para acceder a un puesto de trabajo.

1.9.3. Niveles de formación y capacitación en empresas lácteas

En su investigación, sobre la productividad, competitividad e innovación en el sector lácteo del área Metropolitana Centro-Occidente y el papel de los actores en su mejoramiento (Colombia), López, Tovar & Palacio (2007) realizan una reflexión acerca del desempeño organizacional en la evolución administrativa y las necesidades de formación en las empresas del sector industrial. Los empresarios, gerentes o propietarios de estas empresas han venido trabajando y desarrollando sus negocios de manera empírica.

Al realizar el análisis respectivo en el área del conocimiento, revelaron que la experiencia constituye un factor fundamental a la hora de contratar a los operarios. Por eso, al momento de contratar al personal administrativo y directivo, además de la experiencia, estos debían tener un nivel de formación y/o habilidades.

Los autores señalan que existen empresas con organigramas desactualizados, a pesar de esto, los manuales de funciones y procesos y/o procedimientos son los más empleados. La selección del personal fue significativa y entre los estímulos más importantes están: el salario, la capacitación técnica e incentivos, así como el interés y conocimiento hacia sus colaboradores. Los resultados obtenidos fueron favorables, debido a que se destacó la unión, la colaboración, el trabajo en equipo y sobre todo hubo el interés y conocimiento de parte del gerente hacia sus empleados, no obstante, la mayoría de empresarios no estaban seguros del tipo de información que entregaban (López, Tovar, & Palacio, 2007).

En otra investigación, Purwadi (2012) señaló que el nivel de formación que requieren algunas empresas lácteas en Argentina, para el desarrollo de sus actividades en cualquier puesto como: mandos medios, administrativos, técnicos u operarios fundamentalmente es el secundario completo. Así mismo, explicó que la capacitación del personal es determinada en función de los objetivos de la empresa y efectuada mediante capacitaciones internas con recursos propios e instructores de la misma empresa. Aunque también realizan cursos externos, para ello, contratan compañías competentes de acuerdo al tema o en casos especiales contratan compañías fuera del país.

En la investigación de Fernandez, Lastaño , & Diaz (2006) sobre las industrias lácteas en Colombia mencionaron que esas empresas, en su mayoría, tienen un bajo nivel de escolaridad, preparación y una limitada capacidad para tomar decisiones. También dijeron que existen pocos sectores de industrias formales que cuentan con un alto nivel de escolaridad, capacitación y tienen los conocimientos necesarios para tomar decisiones. En otro estudio, Pujol (2002) indicó que las pequeñas empresas lácteas de Santa Fe (Colombia) en general están administradas por sus propios

dueños, es así que los cargos de dirección y administración son asignados a los miembros de la misma familia, mientras que las actividades operativas son delegadas a personas ajenas.

De acuerdo con lo antes expuesto, es evidente que las empresas lácteas pequeñas en Colombia carecían de administración con la cooperación de otros recursos humanos profesionales. El personal que trabajó en estas empresas, según las investigaciones, tenía un bajo nivel de preparación, tanto directivo como administrativo, contaban con escasas herramientas tecnológicas y existía desinterés en la actualización de sus conocimientos y formación profesional.

En su investigación, Moreno, Lorete & Martinez del Río (2012) indicaron que muchos gerentes y directivos, en especial de las pequeñas empresas, desconocen las teorías organizacionales de la administración y carecen de adecuados niveles de formación, tales efectos provocan un desconocimiento del diseño y construcción de la estructura organizacional dando, como resultado, actividades mal asignadas, conflictos entre los miembros, en especial entre aquellos que ocupan cargos directivos. Incluso, los autores aludieron que los mencionados cargos son ocupados por motivos no relacionados con su preparación profesional, lo que ocasiona una deficiente administración y consecuentemente un inadecuado ambiente laboral, el cual impediría el progreso de la organización.

Desde el punto de vista antes mencionado se hace una reflexión acerca de la importancia del nivel de formación del talento humano en las empresas.

Todas las empresas sean grandes o pequeñas deben contar con personal que tenga el conocimiento y las competencias necesarias para desempeñar sus funciones y cargos, debido a que estas constituyen una parte esencial para el desarrollo de las empresas. Además, su participación

es trascendental para crear un ambiente propicio que favorecerá al crecimiento e innovación de las mismas (Monterroso, 2016).

Por otro lado, los Consultores de Recursos Humanos (2017) señalaron que en Europa existen planes de ayuda de formación continua, financiado por el Fondo Social Europeo y la Fundación Tripartita. Estas empresas disponen de un fondo anual en función de los empleados que tiene es su organización, no obstante, a pesar de contar con estas facilidades, existe un número representativo de empresas que no llegan a consumir el 100% de crédito asignado. En consecuencia, la formación de estas empresas no se efectúa por factores económicos sino por falta de interés, por ello, éstas deben concientizar este aspecto y cuando decidan invertir en la formación de sus empleados deben demostrar el interés que tiene en ellos como persona, como trabajador y como parte de la organización.

1.9.3.1.Capacitación

La capacitación "es el proceso educativo de corto plazo, aplicada de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" (Chiavenato,1998,p.418).

La formación, la experiencia y la capacitación son factores fundamentales para el contrato del personal, por ello algunas empresas ya cuentan con programas de capacitación, que les permiten nivelar el conocimiento de sus empleados, de modo que estén aptos para integrarse a las áreas correspondientes (Sánchez, A. 2008).

Sánchez, A. (2008) en su investigación explica que la capacitación es fundamental para los empleados, porque a través de ésta, adquieren el conocimiento necesario para realizar el cargo

asignado, de igual manera, ayuda a mejorar las destrezas, habilidades y aptitudes en el desempeño de sus funciones. Además, señala que los gerentes tienen la responsabilidad de disponer el tipo de capacitación que requieren los trabajadores, el lugar y la forma.

A ello Cepeda (2010) añade que para obtener servicios de calidad y mayor desarrollo organizacional, se debe capacitar constantemente al personal para que estos se adapten rápidamente a los nuevos métodos de trabajo, a los cambios tecnológicos o técnicas de grupo; de manera que incremente la confianza y relación entre ellos.

Navarro & Ascencio (2015) manifestaron que para determinar las necesidades de capacitación del talento humano dentro de una organización es importante conocer todo su sistema organizacional como: la misión, la visión, la cultura de la empresa, el organigrama estructural y funcional, las políticas, los reglamentos y las anteriores capacitaciones, el nivel de conocimiento, las necesidades y definir el programa de capacitación.

Por ello, las organizaciones deben impartir capacitación en función de sus necesidades y de su equipo humano, de este modo mejorará la actitud, el conocimiento, las conductas y obtendrá los resultados esperados.

1.9.4. Estructura organizacional en empresas lácteas

Hall, (1996).manifiesta que la estructura debe adaptarse a cada situación o cambios que haya dentro de la organización, es decir, nunca debe estar fija. Toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave como son: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía (Powell & Dimagglo, 1999).

Suttle (2010) al realizar un análisis de la estructura organizacional, explicó que las empresas utilizan diferentes estructuras, como por ejemplo la funcional que divide los departamentos en funciones, aquí los empleados son agrupados por su tipo de especialidad de acuerdo a las habilidades de cada uno. La estructura de la organización se representa a través del organigrama, la cual contiene cuadros y líneas interconectadas. En las cajas se ubican los trabajadores con sus títulos y cuando éstas se encuentran alineadas de manera horizontal, significa que están en el mismo nivel jerárquico.

En la investigación de Sánchez (2015) sobre la implementación de un plan estratégico en el área de gestión del talento humano de la empresa lácteos Sopo Lait (Colombia); reveló que ésta opera con un sistema tradicional, es decir, sus acciones de vinculación, inducción, capacitación y funciones no cuentan con procesos o procedimientos documentados, ni formatos estandarizados. De ahí parte la importancia de la gestión del talento humano, puesto que ésta es la encargada de generar planes y programas que permitan a los empleados ser más competentes y tener un sentido de pertenencia con la empresa.

Bajo esta perspectiva dicho autor, recomienda invertir en actividades de capacitación, bienestar social e incentivo, para que el personal se sienta motivado, desarrolle sus actividades y apoye a la empresa alcanzar sus metas planteadas (Sánchez,2015).

En otra investigación Vítez, (2006) explica que las estructuras organizacionales de las microempresas lácteas, en muchas ocasiones no cuentan con una adecuada planificación, ni tiempo suficiente para la elaboración, por ello éstas surgen como resultado de una evolución durante la trayectoria de la empresa.

Siendo los propietarios responsables directos de la elaboración de la estructura organizacional, lo realizan de acuerdo a su personalidad, su estilo de gestión y sus características, meditan bien el tipo de estructura a emplear, porque esta podría ser modificada en cualquier momento debido a la expansión en las operaciones del negocio (Vítez, 2006).

Entonces, el autor considera que la estructura organizacional es esencial en todas las organizaciones, porque en ésta, se detalla la manera de cómo va estar organizada y asume funciones importantes como: establecer la autoridad, jerarquía, organigramas, departamentalización, descripción de puestos entre otros, los cuales son muy indispensables para poner en marcha un negocio.

De acuerdo a lo antes expuesto, es evidente que la estructura organizacional cumple un papel relevante en la empresa, porque en ella se establece la dimensión de los equipos de trabajo que requiere cada área, así como también las responsabilidades y los líderes de cada proceso, los cuales son muy importantes para desarrollo de la organización.

1.10. Características de las empresas lácteas

Para Rossler (2011) la producción de leche de las pequeñas empresas depende significativamente de la mano de obra familiar y en menos magnitud de mano de obra externa o personal contratado. Los productores a mayor escala establecen con mayor precisión las actividades y responsabilidades de la empresa y sus tiempos son asignados correctamente de acuerdo a sus tareas, aunque su participación y análisis es escaso.

Schlemenson (1972) expresó que mientras más grande sea una organización, mayor grado de formalización tendrá y sus roles estarán definidos claramente. Por ello, considera que el

organigrama es la base fundamental de la empresa, ya que permite analizar: los niveles de responsabilidad de cada colaborador, su relación con el cargo y la manera como están divididas las unidades, las funciones, las actividades y las tareas del personal tanto administrativo como operativo, es decir, a través de éste se tendrá un control más exhaustivo de la empresa.

Las empresas agroindustriales por lo general se desarrollan de forma integral y requieren tecnificar cada vez más sus actividades para obtener mejores resultados y disminuir sus costos de producción. Por lo tanto, su personal debe estar capacitado, ser colaborador y trabajar en equipo para cumplir con las metas y objetivos de la organización, así podrán obtener un mayor margen de ganancia.

El nivel de formación y desarrollo tanto personal como profesional del talento humano son factores que influyen en el cumplimiento efectivo de las responsabilidades y tareas asignadas dentro de la organización, por ser el mayor potencial de la organización. Por tal razón, es relevante identificar permanentemente los requerimientos en cuanto a capacitación o entrenamiento para mantener actualizado el talento de la estructura organizacional.

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las empresas objeto de estudio, son catalogadas como industrias manufactureras, que tiene como actividad económica la elaboración de productos lácteos. A continuación, las Tablas 6 y 7 presentan la categorización de las industrias manufactureras por la sección, división, grupo y clase.

Tabla 6

Estructura General: Categorías individuales de la CIIU

Sección	Divisiones	Descripción
A	01-03	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B	05-09	Explotación de minas y canteras
C	10-33	Industrias manufactureras
D	35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E	36-39	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
F	41-43	Construcción
G	45-47	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	49-53	Transporte y almacenamiento
I	55-56	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	58-63	Información y comunicaciones

Fuente: Naciones Unidas , 2009, p.61

Tabla 7

Sección C: Industrias manufactureras del sector lácteo

División	Grupo	Clase	Descripción
	103	1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
	104	1040	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
	105	1050	Elaboración de productos lácteos
	106		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
		1061	Elaboración de productos de molinería
		1062	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
	107		Elaboración de otros productos alimenticios
		1071	Elaboración de productos de panadería
		1072	Elaboración de azúcar
		1073	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería
		1074	Elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares

Fuente: Naciones Unidas , 2009, p.65

Por lo tanto, la CIIU correspondiente a las Industrias Manufactureras se encuentra en la Sección C, División 10-33, Grupo 105, Clase 1050 referente a elaboración de productos lácteos.

Las industrias lácteas tienen como materia prima la leche, ya que este constituye uno de los alimentos más necesarios de la humanidad, por sus altos nutrientes para el crecimiento y desarrollo de niños y adultos (Alimentos y Nutrientes, 2015).

Las industrias lácteas en nuestro país constituyen el pilar principal de la economía nacional, debido a que la producción de leche crece año tras año, así como la demanda en las ciudades. La Sierra posee características climáticas favorables que le ha permitido desarrollar mayor parte de la producción de leche, por lo cual las empresas lácteas han empezado a utilizar tecnologías más avanzadas para su producción y consecuentemente generar fuentes de empleo, sobre todo en las poblaciones rurales (Vizcarra R, Lasso R, & Tapia D , 2016).

El cantón Mejía tiene el ganado más antiguo del Ecuador, el cual es reconocido por su variedad de razas y es aquí donde se ha originado gran cantidad de ganadería para todo el país. Además, se encuentra la mayor parte de haciendas, las mismas que son reconocidas por su alta producción de leche. Del mismo modo, existen diversos centros de acopio y empresas lácteas reconocidas a nivel nacional. Este cantón alcanzó de 17,8 a 25 litros por día y en algunas haciendas asciende hasta 40 litros de leche por día, factor que le ha permitido abastecer de leche a las empresas procesadoras de lácteos y éstas a su vez proveer el consumo local, nacional e internacional (Vizcarra R, Lasso R, & Tapia D, 2016).

Entre las industrias lácteas más representativas del cantón Mejía según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura (MAGAP,2017) están: la Sociedad Industrial Ganadera el Ordeño S.A, Alpina Productos Alimenticios Ecuador S.A., Industria Ecualac, Empresa de Alimentos Cordobés Quecor Compañía Limitada y Lácteos Verito, las cuales fueron objeto de este estudio. Si bien este estudio no enfoca los indicadores de desempeño de la estructura

organizacional, mostramos en la cual se está presentando datos sobre el nivel de formación de los directivos y mandos medios.

En la Tabla 8 se presenta datos de formación frente a los datos de resultados tales como ROA y ROE de cada una de las empresas objeto de estudio.

Tabla 8

Nivel de formación y rentabilidad de las empresas

Empresas	Directivos con título profesional	Utilidad Neta	ROA	ROE	Número de trabajadores
Empresa El Ordeño	24	1.239.779,43	0,051	0,14	250
Empresa Alpina	13	1.759.012,15	0,049	0,10	238
Empresa Ecualac	9	538.183,99	0,04	0,08	60
Empresa Quecor	2	2399,62	0,008	0,05	16
Empresa Verito	0	905,00	0,009	0,02	7

Fuente: Talento Humano empresas lácteas de Machachi & Superintendencia de Compañías

En la tabla anterior se detalla los resultado financieros obtenidos por las empresas lácteas durante el ejercicio económico 2017, donde se puede observar que las empresas: “El Ordeño” con 24 personas con título profesional, “Alpina” con 13 personas con título profesional y “Ecualac” con 9 personas con título profesional, generan una rentabilidad superior a medio millón de dólares, lo cual se evidencia la gestión de las personas de los diferentes niveles jerárquicos; alta dirección y mandos medios, para ello se demuestra mediante su ROA la rentabilidad que se ha obtenido por cada dólar del activo, que son: 0,051, 0,049 y 0,04 respectivamente.

En cuanto a su ROE se puede notar una buena gestión, ya que las empresas: El Ordeño con 0,14, Alpina con 0,10 y Ecualac con 0,08, reflejan una rentabilidad por cada dólar del patrimonio mayor a 0,08, demostrándose que la formación del talento humano de las empresas lácteas, que se encuentran en niveles superiores donde se requieren profesionales con un nivel de formación alto, por la importancia de la definición de estrategias y toma de decisiones se ha obtenido indicadores óptimos de gestión financiera, lo cual ha permitido que la estructura organizacional de cada una de ellas aporten al cumplimiento de objetivos estratégicos y a crecer en un mercado competitivo.

Ballivian (2006) expone que para que las empresas incrementen y mantengan su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, es preciso que éstas cuenten con personal especializado, comprometido cumplan con el perfil requerido en el cargo. Además, asume que las organizaciones deben invertir en el desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización, ya que mientras más alto sea el nivel de educación, éste contribuirá a incrementar las ventas, entonces confirma que la formación académica del personal es un factor clave en la estructura organizacional, ya que constituye la razón de ser para el crecimiento del negocio.

CAPÍTULO ll: METODOLOGÍA

2.1.Introducción

En este capítulo se describe detalladamente la forma en que se llevó a cabo la investigación, por lo cual se basó en una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa).

Del mismo modo, aborda el objeto de estudio, la tipología que va desde la finalidad, las fuentes de información, la unidad de análisis, el control de las variables hasta el alcance.

También se considera la descripción del tamaño de la muestra, el establecimiento de la hipótesis, las variables de estudio, el procedimiento para la recolección de datos y los programas en los cuales se realizó el análisis de la información.

2.2.Definición del objeto de estudio

El objeto de estudio es evaluar la interrelación del nivel de formación del talento humano con la estructura organizacional, para lo cual se utilizó dos cuestionarios, uno de estos se dirigió a los representantes de la unidad de talento humano de las empresas Lácteas del cantón Mejía, para conocer y analizar la estructura organizacional de cada empresa y cuál es el nivel de formación del personal de la alta dirección y mandos medios.

El otro cuestionario se dirigió a los supervisores de cada empresa, con la finalidad de conocer las necesidades de formación y capacitación.

2.3.Enfoque metodológico (Mixto)

El presente estudio se sustentó en un enfoque de tipo mixto; en primera instancia se partió del método cuantitativo, puesto que primero se determinó el marco teórico de acuerdo al fenómeno de estudio, el cual permitió conocer los problemas relacionados a las variables. Después en base a

esta información se elaboró una encuesta, a través de dos cuestionarios, que fueron aplicados de manera directa a los responsables del talento humano y a los supervisores de las empresas de estudios.

De la información recolectada se realizó la descripción del fenómeno de estudio, de acuerdo con el contexto pasado y a la situación actual de las empresas de estudio, es decir, se utilizó el método cualitativo.

Posteriormente se realizó el análisis descriptivo y bivariado que arrojó los resultados de la investigación.

Para Bernal la investigación cuantitativa (2010) "se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulaciones que expresen relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva" (p. 60).

De acuerdo con Taylor & Bogdan citado en (Rodríguez, Gómez & Gil, 1996), afirmaron a la investigación cualitativa como "(…) aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable" (p.33).

2.4.Tipología de la investigación

2.4.1. Por su finalidad (Aplicada)

La investigación por su finalidad es aplicada, ya que estudia el conocimiento de la realidad tal y como es, se pretende obtener la información objeto de estudio, para que posteriormente ésta sea utilizada en futuras investigaciones.

En referencia a lo antes señalado, Lozada (2014) explica que la investigación aplicada "busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector

productivo. Se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto” (p.34).

2.4.2. Por las fuentes de información (Mixto)

La información para el presente estudio será de tipo mixto, ya que esta será obtenida directamente de campo e información documental. Bajo esta perspectiva dentro de la investigación documental se utilizarán: libros, artículos, informes, estudios y otro tipo de fuentes bibliográficas, que servirán de sustento para la medición de como el nivel de formación del personal se relaciona con la estructura organizacional.

En cuanto a la información se obtendrá de manera directa, es decir, será una investigación de campo, puesto que al basarnos en hechos reales, se debe utilizar un instrumento que permita analizar la situación directamente en el lugar donde suceden, por ello se empleó dos cuestionarios, los cuales serán aplicados a los representantes de la unidad de talento humano y a los supervisores de las empresas lácteas del cantón Mejía.

Por lo tanto, la información recopilada proporcionará evidencias que permitirán analizar, en realidad como la formación del talento humano incide en cada nivel de la estructura organizacional de las empresas lácteas.

Al respecto Zorrilla (et al, 1993, p.43) expone que la investigación de campo “es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio”

La investigación documental “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al objeto de estudio" (Bernal, 2010, p.111).

2.4.3. Por las unidades de análisis (*in situ*)

Esta investigación se efectuará en el campo, es decir será *in situ*, ya que la información se la obtendrá del talento humano de las empresas lácteas del cantón Mejía, Provincia de Pichincha, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos elaborados para este estudio.

2.4.4. Por el control de las variables (No experimental)

La investigación es de tipo no experimental, ya que no se generó ningún tipo de manipulación de las variables: independiente (Nivel de formación de talento humano) y dependiente (Estructura organizacional).

Por tanto, los resultados que se obtengan serán de los hechos de la forma tal y como suceden.

Al respecto, Kerlinger (1979) señala que "la investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (p.97).

2.4.5. Población de estudio

Pineda (1994) expuso que la población "es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (p.108).

La población inicial de investigación se conformó por los centros de acopio y las empresas lácteas del cantón Mejía, que se encuentran legalmente constituidas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2017), pero al analizar la actividad económica, se optó por aquellas empresas que actúan en procesos de trasformación elaborando productos lácteos,

porque éstas poseen mayor capacidad de organización, factor que es indispensable para la investigación, por lo que la población correspondió a 5 empresas.

A continuación, la Tabla 9, presenta las empresas lácteas del cantón Mejía seleccionadas para la investigación, junto con su RUC, razón social, representante legal, capacidad de recepción y procesamiento.

Tabla 9
Empresas lácteas del Cantón Mejía

Parroquia	Ruc / CI	Empresa	Representante Legal	Capacidad recepción	Capacidad procesamiento
Alóag	1801729425001	Ecualac	Juan Pablo Grijalva Cobo	0	65000
Alóag	1793413265001	Industria de Alimentos Cordobés Quecor Compañía Limitada	José Andrade Clavería	1.500	1.500
Alóag	1724046345001	Lácteos Verito	Verónica Paola Gallardo Tapia	4.500	4.500
Alóag	1791767535001	Sociedad Industrial Ganadera el Ordeño S.A	Juan Pablo Grijalva Cobo	120.000	120.000
Machachi, Cabecera Cantonal	1791302400001	Alpina Productos Alimenticios S.A. Ecuador	Diego Vásquez	120.000	50.000
	Total:	**5**			

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura, 2017

Para clasificar las empresas por su tamaño se tomó en cuenta al número de personas ocupadas, por tanto se tiene: una empresa grande, dos medianas, una pequeña y una microempresa.

A continuación, la Tabla 10, muestran las empresas lácteas del cantón Mejía, catalogadas por el tamaño y número de empleados, cabe señalar que el numérico de empleados fue proporcionado por la persona responsable de la unidad de talento humano de cada una de las empresas.

Tabla 10
Empresas lácteas del Cantón Mejía clasificadas por tamaño y número de empleados

N°	**Empresas**	**Denominación**	**N° de empleados**
1	El Ordeño S.A	Grande	250
2	Alpina Ecuador	Mediana	238
3	Ecualac	Mediana	60
4	Lácteos Quecor	Pequeña	16
5	Lácteos Verito	Micro	7
	TOTAL		**571**

Fuente: Industrias Lácteas del Cantón Mejía 2017

La Tabla 11 presenta el personal que tiene cada empresa dividida en: directivos, supervisores y operarios. Dicha información fue proporcionada por el responsable de talento humano de cada una de las empresas. Aquí se visualizan las empresas lácteas y dentro de cada una se encuentra la muestra.

Tabla 11
Empresas Lácteas

Empresa	Representante de la unidad de Talento Humano	Personal Directivo	Supervisores	Operarios
El Ordeño S.A	1	24	14	211
Alpina Ecuador	1	13	11	213
Ecualac	1	9	7	43
Quecor	1	2	2	11
Lácteos Verito	1	1	1	4
Total	5	49	35	482

Fuente: Responsables de talento humano de cada empresa de estudio, cantón Mejía 2017

La muestra de cada población de cada empresa está conformada por los representantes de talento humano de cada empresa (5) y los supervisores (35) que complementando se logró obtener un total de 40, dicha información se puede visualizar en la tabla anterior.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se aplicó una encuesta, a través de dos cuestionarios: uno dirigido al responsable de la unidad de talento humano de cada empresa y el otro dirigido a los supervisores.

2.5.Matriz de variables

En la Tabla 12, se encuentran las variables que fueron identificadas como aquellas que nos conduciría a alcanzar el objetivo propuesto las cuales son: la formación del talento humano y estructura organizacional, las mismas servirán de sustento para el presente estudio.

A continuación se detalla la definición de cada variable:

- **Formación de talento humano**

  De acuerdo con Pineda, P. (2002), la formación constituye un "conjunto de actividades que tienen por objetivo asegurar la adquisición de capacidades prácticas, conocimientos y actitudes necesarias para ocupar un empleo en una profesión o función determinada en un grupo de profesiones en cualquier sector de la actividad económica" (p.52). Por lo tanto, la formación de talento humano implica adquirir conocimientos técnicos para que las personas desarrollen de mejor manera sus actividades y su profesionalidad.

- **Estructura organizacional**

  Robbins (2004) afirma que una estructura organizacional "define como se divide, agrupan y coordinan formalmente las tareas del trabajo"(p.425). Entonces la estructura organizacional se desarrolla para establecer cómo opera la organización, por ello en esta se define los niveles jerárquicos y se identifica la función de cada puesto de trabajo.

Tabla 12
Matriz de variables operacionales

Dimensión	Variable	Definición de variables	Fuente	Indicador	Medida	Pregunta	Fuente
Formación del talento humano	Nivel de formación	Existencia de otros niveles, deben tener un orden y avanzar continuamente para alcanzar una meta o diploma.	(Bembibre, 2009)	Personal título profesional	No. de colaboradores de la alta gerencia y mandos medios	Informe la formación académica del personal de la alta dirección y mandos medios	Encuesta Talento Humano empresas
	Capacitación	Proceso educativo de corto plazo, donde se adquiere conocimiento, habilidad y competencias en función de objetivos definidos.	(Chiavenato, 1998)	Cursos recibidos	No. de Plan de capacitación / Cursos programados	Detalle el tipo de capacitación recibida	Encuesta Talento Humano empresas-Supervisores
				Nivel de capacitación	IAC = Temática cursos recibidos / Requerimientos capacitación personal de empresa	Indique el nivel de contribución para mejorar el desempeño de las actividades de su trabajo	
	Experiencia	Saber acumulado por una persona mediante el aprendizaje (repetición).	(Oxford Living Dictionaries , 2018)	Nivel de experiencia	No. de personas contratadas con experiencia / No. personas nivel jerárquico y mandos medios No. de personas contratadas con experiencia / No. total de trabajadores	Detalle el tipo de capacitación recibida e indique el nivel de contribución para mejorar el desempeño de las actividades de su trabajo ¿Cuándo selecciona nuevos empleados, prefieren que ellos tengan formación, capacitación o experiencia?	
Estructura organizacional	Organigrama	Representación gráfica visual de la estructura organizacional.	(Ferrell, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores ,2004)	Niveles Jerárquicos	No. de niveles jerárquicos en la estructura organizacional	¿Conoce usted los niveles jerárquicos que posee la empresa?	Encuesta Talento humano empresas
	Tamaño	Conjunto de las dimensiones físicas de una cosa material, pueden tener mayor o menor volumen.	(Oxford Living Dictionaries , 2018)	Número de trabajadores	No. de empleado de nómina	Detalle el número total de personal en la empresa	Entrevista Talento Humano -empresas

IAC: Índice aportes capacitación

Como se pudo apreciar en la Tabla 12, se encuentran las variables que fueron determinadas como posible operación, las mismas serán analizadas en el transcurso de la investigación, estas son: el nivel de formación y la estructura organizacional, las cuales a través de las dimensiones, indicadores y las medidas permitirán establecer el diagnóstico sobre la situación actual de las empresas investigadas, dicha información será obtenida a través de encuestas y entrevistas diseñadas para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Asi, la proposición que se presenta para este estudio es la siguiente hipotesis:

H1: El nivel de formación del talento humano incide en la estructura organizacional de las empresas lácteas del cantón Mejía.

2.6.Diseño de instrumentos de investigación

Las técnicas a utilizar serán la entrevista y la encuesta, que se usan como instrumento de recolección de datos, las cuales son detalladas a continuación:

Encuesta: se apoya de dos cuestionarios, que son diseñados con preguntas dicotómicas, abiertas, opción múltiple y a escala.

A través de las preguntas de opción múltiple se obtendrá información acerca de la formación del personal; mientras que las preguntas con respuesta a escala de 0 (nada) a 4 (mucho), permitirán medir el grado de satisfacción sobre las capacitaciones impartidas al personal. Las preguntas abiertas darán acceso a la información más relevante para este estudio, por ello se solicita detallar la información actualizada o a su vez adjuntar en digital o copia en caso de ser necesario, por cuestiones de tiempo, lugar o alguna situación que pueda presentarse.

Dicha encuesta será aplicada en presencia del investigador, para obtener información y criterios de los encuestados, así se obtendrá con más precisión la información relacionada al objeto de estudio. Uno de los cuestionarios será aplicado a los representantes de la unidad del talento humano y el otro a los supervisores de las empresas lácteas estudiadas del cantón Mejía, Provincia de Pichincha, los mismos se encuentran detallados en los Anexos No. 1 y No. 2 del presente estudio.

Entrevista: dirigida al personal de talento humano mediante preguntas que permitiran recabar informacion acerca del nivel de formacion del personal de la alta direccion y mandos medios, que estas empresas requieren para que dichas personas respondan a las tareas designadas en el puesto de trabajo, establecidas en la estrutura organizacional.

La muestra considerada para la aplicación de estos instrumentos esta conformada por 5 empresas, las cuales son: los representantes de la unidad de talento humano de cada empresa (5) y los supervisores (35).

2.7.Detalle del procedimiento de toma de datos

El procedimiento para la recolección de datos se iniciará con una solicitud de autorización de ingreso, dirigida al Director General de cada empresa.

Una vez aprobado el ingreso se pondrá en contacto con la persona autorizada para que facilite el ingreso a la empresa, de acuerdo al horario establecido por el Director y por su persona. Posteriormente y una vez aprobado el ingreso se usará los instrumentos de investigación, los cuales son la encuesta y la entrevista.

En el caso de la encuesta, se cuenta con el apoyo de dos cuestionarios, uno de ellos se aplicará al representante de la unidad de talento humano de cada empresa y el otro a los supervisores. En

cambio para la entrevista, se usará preguntas no estructuradas de manera directa, al responsable de talento humano de cada empresa, para lo cual el diálogo será de manera natural.

En los dos casos se utilizará un trato amable ante las personas encuestadas y entrevistadas, para que accedan a contestar las preguntas de forma responsable y coherente.

2.8.Procedimiento para tratamiento y análisis de información

El procedimiento a seguir para el tratamiento de la información y posterior análisis será el siguiente:

1. Recolección de datos
2. Tabulación de datos
3. Uso de programas informáticos Microsoft Excel y SPSS
4. Análisis de resultados

Respecto al análisis de resultados se lo realizará de forma descriptiva donde, se procederá a estudiar la naturaleza de cada una de las preguntas, para ello se determinará: los niveles de formación en los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizacional, posteriormente se consolidará la información referente a los cursos de capacitación efectuados por el personal de cada una de las empresas, así como las capacitaciones y formación sugerida, también se realizará el análisis de la estructura organizacional de cada empresa. Por último en base a los resultados se presentará una propuesta de mejora, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO lll: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1.Introducción

En el presente capítulo se expone los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los representantes de la unidad del talento humano y a los supervisores de las industrias lácteas del cantón Mejía, Provincia de Pichincha durante el año 2017, por lo cual, la información será expresada a través de tablas y gráficos en porcentajes para una mejor comprensión de la misma.

3.2.Análisis descriptivo

Se realizó el análisis descriptivo de los datos obtenidos de cada una de las variables utilizadas en la investigación, como son el nivel de formación del talento humano y la estructura organizacional, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

- **Cuestionario aplicado al representante de talento humano**

Conforme lo establecido en la población objeto de estudio, aquí se enfocará los resultados de la aplicación de los cuestionarios a los representantes de la unidad de talento humano de cada una de las empresas.

PREGUNTA 1.- En relación a que la misión, la visión y los objetivos estratégicos estén formalizados o escritos, encontramos en las empresas de estudio lo siguiente:

Tabla 13
Misión, visión y objetivos estratégicos

La empresa tiene formalizado o se encuentra escrito la:		Respuestas No.	Respuestas Porcentaje
Valido	Misión	3	37,50%
	Visión	3	37,50%
	Objetivos estratégicos	2	25,00%
	Total	**8**	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

Según muestra la Tabla 13, el 37,5% de las empresas encuestadas manifiestan tener formalizadas y escritas la misión, otro 37,5% la visión y el resto 25% los objetivos estratégicos, lo cual indica que sus colaboradores tendrían presente las metas y los objetivos de la empresa.

Es evidente que las empresas de estudio tienen definidos los tres elementos fundamentales para su desarrollo, de modo que estos podrían ser compartidos con todos los colaboradores a fin de alcanzar los resultados esperados, obtener mayor productividad, permanencia y desarrollo a través del tiempo.

PREGUNTA 2.- Con respecto a la práctica de valores declarados, que cada una de las empresas expuso, se detalla la siguiente información:

Tabla 14
Práctica de valores declarados

¿Su empresa fomenta la práctica de los valores declarados?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indeciso	1	20%	20%	20%
	De acuerdo	4	80%	80%	100%
	Total	**5**	**100**%	**100**%	

Fuente: Encuesta 2018

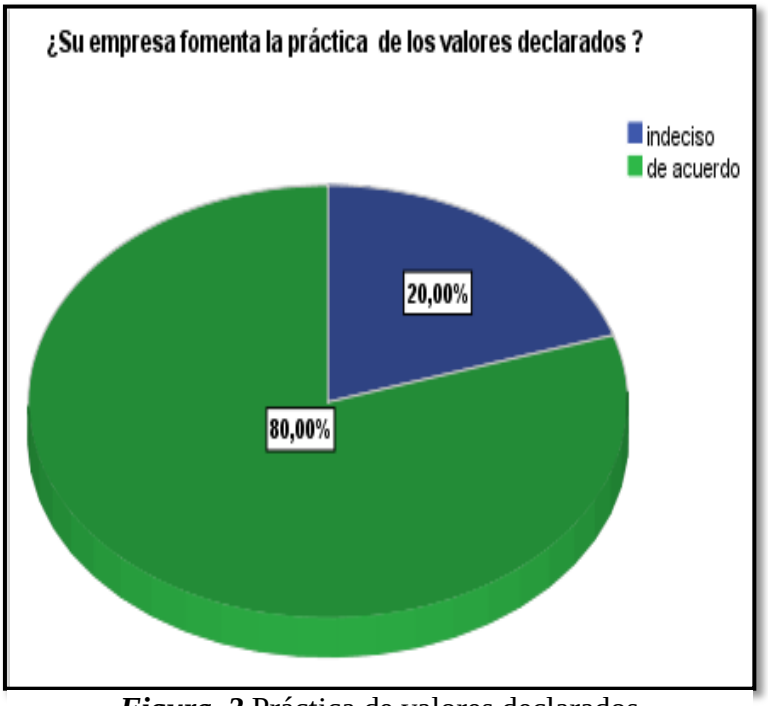

Figura 3 Práctica de valores declarados
Fuente: Encuesta 2018

Como indica la Figura 3, el porcentaje de empresas que fomentan la práctica de los valores declarados es el 80%, mientras que el 20% están indecisas.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, es evidente que la mayor parte de empresas están de acuerdo, en que se fomenta la práctica de valores declarados, lo cual podría garantizar un ambiente apropiado de trabajo, donde todos los integrantes de la organización compartan valores y estos sean puestos en práctica durante el desarrollo de sus actividades laborales.

PREGUNTA 3.- Con referencia al organigrama escrito, conocido y aplicado que posee cada una de las empresas investigadas, se muestran los siguientes resultados:

Tabla 15
Organigrama escrito, conocido y aplicado

¿Cuenta la empresa con un organigrama escrito, conocido y aplicado por toda la organización?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	2	40	40	40
	SI	3	60	60	100
	Total	**5**	**100**	**100**	

Fuente: Encuesta 2018

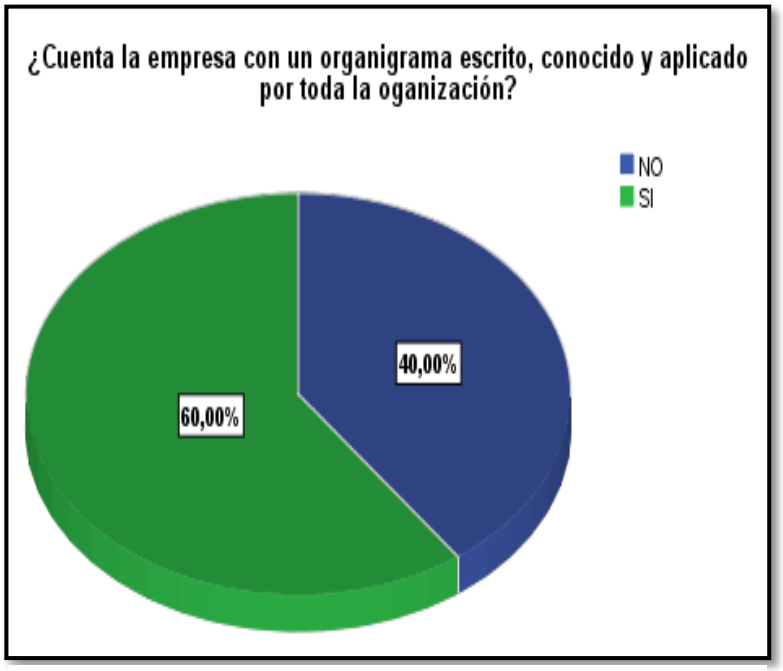

Figura 4 Organigrama escrito, conocido y aplicado
Fuente: Encuesta 2018

Como indica la Figura 4, respecto a que sí las empresas tienen un organigrama, conocido y aplicado por toda la organización, el 60% indicaron sí tener, mientras que el 40% dijeron que no.

En lo que concierne a la información antes expuesta, se evidencia que la mayoría de empresas cuentan con un organigrama escrito y difundido por toda la organización, lo cual indica, que estas

podrían identificar con mayor facilidad la estructura jerárquica, desde los directores hasta los operarios. No obstante, hubo una minoría que dijo no contar con un organigrama formalizado, ya que debido a su reducida magnitud, éstas consideran innecesaria su utilidad, por eso, su línea de autoridad no está definida y carecen de un esquema de autoridad, de áreas y división de tareas. Estos factores podrían originar un bajo desempeño en el personal, por no tener claro las actividades que deben desarrollar en su puesto de trabajo y consecuentemente ocasionar pérdida de competitividad en relación a la competencia.

PREGUNTA 4.- En relación, al responsable de la elaboración de la estructura organizacional de las empresas de estudio, se presentan los siguientes resultados:

Tabla 16
Responsable de la estructura organizacional

		Respuestas	
Responsable de la elaboración de la estructura organizacional:		No	Porcentaje
Válido	Gerencia General	2	40,00%
	Unidad de talento humano	1	20,00%
	No aplica	2	40,00%
	Total	5	100,00%

Fuente: Encuesta 2018

En referencia a la Tabla 16, al consultar a las empresas sobre el o la responsable de la elaboración del organigrama, 2 empresas (el 40%) indicaron que es la Gerencia General la responsable de su elaboración, mientras que 1 (20%) dijo que la unidad de talento humano y otro 40%) es decir 2 empresas explicó, carecer de un organigrama, lo cual podría afectar al desempeño del personal y consecuentemente al desarrollo de la organización.

Siendo la Gerencia General la responsable de la empresa, es coherente que elabore y estaría implícito que ella tome la decisión de adoptar una estructura que colabore con las operaciones y el logro de los objetivos estratégicos.

No obstante, la unidad de talento humano como soporte en la administración de la organización, establece canales de comunicación entre los trabajadores, es también la responsable de la elaboración del organigrama puesto que define las funciones, las responsabilidades y las tareas de acuerdo a los procesos establecidos y aplicando los perfiles de cada puesto de trabajo**.**

PREGUNTA 5.- Referente a la descripción de puestos y funciones escritas, que tienen las empresas encuestadas, se presenta la siguiente información:

Tabla 17

Descripción de cargos y funciones escritas

¿La empresa tiene descripción de cargos y funciones escritas?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	1	20	20	20
	SI	4	80	80	100
	Total	**5**	**100**	**100**	

Fuente: Encuesta 2018

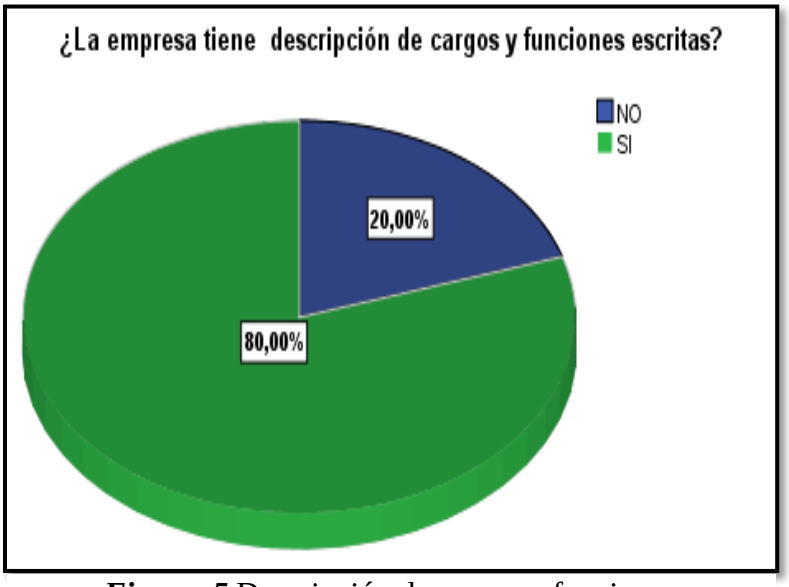

Figura 5 Descripción de cargos y funciones
Fuente: Encuesta 2018

Como se indica en la Figura 5, la mayoría (El 80%) de las empresas de estudio dijeron, que si cuentan con la descripción de cargos y funciones, en cambio el 20% faltante aludió carecer de la misma. Cabe destacar que es fundamental que las empresas posean una adecuada descripción de cargos y funciones que les permita definir las responsabilidades que deben cumplir el personal en su puesto de trabajo. Por ello, 4 de 5 empresas consideran relevante entregar documentado la descripción de cargos y funciones a su personal, porque esta podría impulsar una mejor ejecución y mayor facilidad sus labores.

Por el contrario una de las empresas de estudio, manifestó que no cuenta con un documento que respalde la descripción de cargos y funciones, debido a que su personal carece de una adecuada preparación y no tienen conocimiento de cómo elaborar dicho documento, ni el contenido que se desarrolla dentro de la misma.

REGUNTA 6.- En lo relativo, a si están o no documentadas en procesos y procedimientos las funciones que desarrolla el personal directivo y administrativo de estas empresas, se presenta los siguientes resultados:

Tabla 18
Procesos y procedimientos documentados

La empresa tiene documentadas en procesos y procedimientos las funciones que usted desarrolla.		Respuestas		Porcentaje de casos
		No	Porcentaje	
Válidos	Procesos	5	50,00%	100,00%
	Procedimientos	5	50,00%	100,00%
	Total	**10**	**100,00%**	**200,00%**

Fuente: Encuesta 2018

Con respecto a la Tabla 18, del total de las empresas encuestadas, el 50% indican que las funciones que se desarrollan dentro de la organización están documentadas en procesos y el otro 50% indican que sus funciones están documentas en procedimientos.

A partir de los resultados obtenidos anteriormente, es claro que para todas las empresas encuestadas, el contar con documentación de los procesos y procedimientos es indispensable, ya que éstos podrían servir como una guía fundamental de referencia, sobre las actividades que debe desarrollar cada empleado. De igual forma permitiría monitorear y supervisar los procesos y procedimientos, sobre la marcha.

PREGUNTA 7.- Con respecto al nivel académico que tiene el personal de la alta dirección y mandos medios de las empresas de estudio, se alcanzó los siguientes resultados:

Esta pregunta se dividió en dos partes: personal de la alta dirección y personal de mandos medios, a continuación se presenta los resultados:

PREGUNTA 7.1.- Con respecto al nivel académico que tiene el personal de la alta dirección, se presenta lo siguiente:

Tabla 19
Niveles académicos del personal de la Alta Dirección

Formación académica de los Directivos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pendiente en obtener título de pregrado	2	4	33,3	33,3
	Ingeniero en Alimentos	1	2	16,7	50
	Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional	1	2	16,7	66,7
	Economista	1	2	16,7	83,3
	Maestría en Administración de Empresas y Marketing	1	2	16,7	100
	Total	6	12	100	
Perdidos	No aplica	44	88		
Total		**50**	**100**		

Fuente: Encuesta 2018

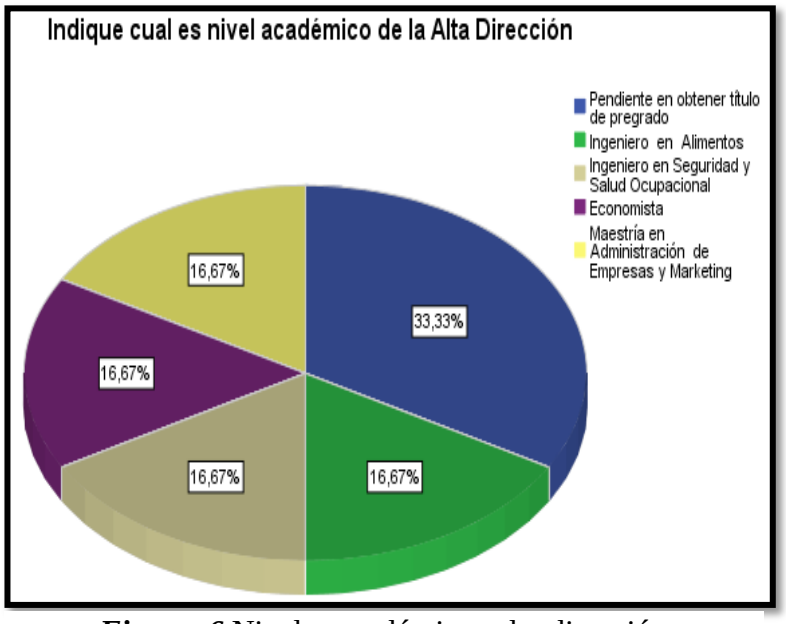

Figura 6 Niveles académicos alta dirección
Fuente: Encuesta 2018

Con relación a la formación académica que tienen los directivos de las empresas de estudio, el 33,33% indican no tener un título de tercer nivel, sin embargo ejercen sus funciones, es decir, dirigen la empresa solo por experiencia y quizá de manera empírica.

El resto de empresas explican que sus directivos si tienen un título de tercer nivel, los cuales son: Ingeniero en Alimentos (16,7 %), Economista (16,7 %), Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (14,3%) e Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional (16,7 %), bajo esta perspectiva es importante notar que estos estarían mejor preparados para dirigir las empresas. Por otro lado un (16,7 %), indican tener personal directivo con un grado aún más alto de preparación, en Maestría en Administración de Empresas y Marketing, estos podrían ser más competentes y tendrían mayor capacidad para cumplir con los objetivos y el desarrollo de la organización (Véase Figura 6).

PREGUNTA 7.2.- De acuerdo al nivel académico que tiene el personal de los mandos medios de las empresas investigadas, se obtiene la siguiente información:

Tabla 20
Niveles académicos del personal de los Mandos Medios

Indique cual es nivel académico del personal de los mandos medios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pendiente en obtención título de pregrado	3	6	6,8	6,8
	Ingeniero en Alimentos	4	8	9,1	15,9
	Ingeniero en Producción	3	6	6,8	22,7
	Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional	1	2	2,3	25
	Ingeniero en Contabilidad Auditoría	6	12	13,6	38,6
	Ingeniero en Marketing Economista	3	6	6,8	45,5
	Ingeniero Agroindustrial	2	4	4,5	56,8

CONTINUA

	Ingeniero Mecánico	1	2	2,3	59,1
	Ingeniero en Sistemas	1	2	2,3	61,4
	Ingeniero Comercial	10	20	22,7	84,1
	Maestría Ciencias de los Alimentos	1	2	2,3	86,4
	Doctorado en Contabilidad y Auditoría	3	6	6,8	93,2
	Doctorado en Ciencias de Alimentos	1	2	2,3	95,5
	Doctora en Psicología	2	4	4,5	100
	Total	44	88	100	
Perdidos	No aplica	6	12		
Total		**50**	**100**		

Fuente: Encuesta 2018

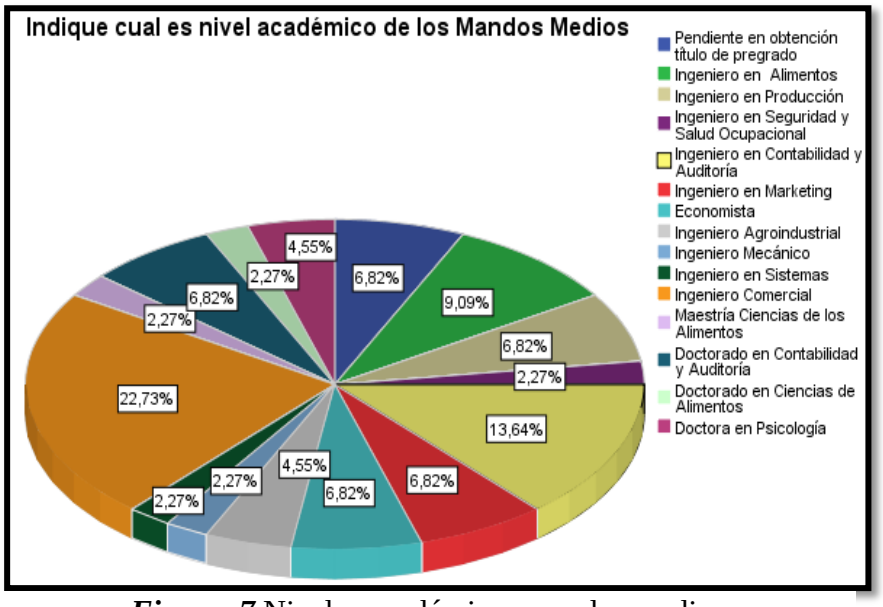

Figura 7 Niveles académicos mandos medios
Fuente: Encuesta 2018

Siendo el personal de mandos medios un factor clave en la gestión de la organización, la Tabla 20, indica que el 6,8% ejercen sus funciones sin la debida preparación profesional (pendiente en culminar estudios de pregrado). Aunque es claro que la mayoría de personas tienen título de tercer nivel, siendo: Ingeniero Comercial (22,7%), Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (13,6%) e Ingeniero en Alimentos (9,1%), los que tienen mayor porcentaje. Seguido se encuentran:

Ingeniero en Producción, Ingeniero en Marketing y Economista quienes a su vez tienen iguales porcentajes (6,8%). Las personas con título de Ingeniero Agroindustrial (4,5%), Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional, Ingeniero en Sistemas e Ingeniero Mecánico presentan un bajo porcentaje (2,3 %).

Los niveles de formación antes citados, serían necesarios para direccionar y gestionar las empresas lácteas. Es importante mencionar que existen profesionales que tienen un grado aún más alto de preparación como: Maestría en Ciencias de los Alimentos (2,3%), Doctorado en Psicología (4,5%), Doctorado en Ciencia de Alimentos (2,3%) y Doctorado en Contabilidad y Auditoría (6,8%), considerando esto podrían contar con orientaciones y directrices apropiadas para la ejecución de sus operaciones.

PREGUNTA 8.-Las empresas fomentan la actualización de conocimientos a través de: formación universitaria, formación en institutos técnicos y capacitación:

De los resultados obtenidos, todas las empresas demostraron desinterés al respecto, puesto que, ninguna pregunta dirigida a los responsables de la unidad de talento humano fue contestada.

Se cree que podrían estar más preocupados por el presente de la empresa, que por la formación de su personal. Cabe señalar que la actualización de conocimiento es fundamental en la actual sociedad laboral, dado que genera un valor agregado en el cargo y el beneficio será tanto para el trabajador como para la empresa.

Se debe concientizar la importancia de fomentar la actualización de las habilidades y competencias en los colaboradores, porque estos constituyen el recurso más valioso de la organización, por tanto, requieren ser potencializados para mejorar su desempeño laboral.

PREGUNTA 9.- De acuerdo con el tipo de capacitación, que las empresas utilizan para sus colaboradores, se presentan los resultados obtenidos en la Tabla 21:

Tabla 21
Capacitaciones impartidas en las empresas de estudio

Tipos de capacitaciones impartidas a los colaboradores	Respuestas	
	No	Porcentaje
Buenas prácticas de manufactura	5	27,80%
Seguridad industrial	5	27,80%
Trabajo en equipo	3	16,70%
Seguridad alimentaria	2	11,10%
Fomentar la reducción de consumo de alcohol, tabaco y drogas	1	5,60%
Atención al cliente	1	5,60%
Logística	1	5,60%
Total	**18**	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

En la Tabla 21, se visualiza que las capacitaciones en Buenas prácticas de manufactura y en Seguridad industrial tienen un alto grado de importancia (El 55,6%) sumando las dos. Se observa que todas las empresas de estudio (5), instruyen a sus empleados en estos temas, dado que están relacionadas directamente con su actividad ecónomica. Tres empresas consideran que la capacitación de Trabajo en equipo es fundamental para su personal y si bien su porcentaje no es muy relevante (16,70%), este es muy esencial para que las empresas mejoren la comunicación y colaboración entre sus miembros.

Por otro lado dos empresas demuestran una tendencia media baja (11, 1%), al considerar la capacitación en Seguridad alimentaria como tema de estudio para impartir a sus empleados.

Otro de los temas que las empresas consideran necesarias para capacitar a su personal son: Fomentar la reducción del consumo de alcohol, tabaco y drogas, Atención al cliente y Logística,

aunque sus niveles de porcentaje no son representativos (5,6% cada uno), éstos son importantes para el equipo de trabajo.

La capacitación es un punto clave para el progreso de la empresa, puesto que permite a los colaboradores conocer, planear y realizar de mejor manera las actividades establecidas, incluso contribuye al desarrollo personal y profesional para obtener un mejor desempeño de su cargo.

En el análisis expuesto anteriormente, se confirma que todas las empresas se han preocupado por la formación del personal y han impartido el conocimiento necesario para desempeñar las funciones de acuerdo al puesto de trabajo establecido en la estructura organizacional en el que se encuentre, lo que podría aportar a cumplir efectivamente los objetivos de cada área, de acuerdo al giro del negocio que desarrolla en el mercado.

Además, el interés también de formación se vincula al bienestar del trabajador, entonces se observa que las empresas dan mayor grado de importancia a cursos impartidos de: Buenas prácticas de manufactura y Seguridad industrial.

Al mejorar las prácticas de higiene a través de éstas capacitaciones, se estima que logren prevenir los riegos de contaminación sanitaria en los alimentos, ya que dichas prácticas son aplicadas en los diferentes procesos de la producción, comercialización y distribución.

Del mismo modo al impartir constantemente capacitaciones sobre las normas y reglamentos de seguridad, el personal estará mejor preparado para manipular los equipos con seguridad, favoreciendo a tener un ambiente de trabajo seguro y libre de accidentes.

PREGUNTA 9.1.- En relación a las capacitaciones impartidas en las empresas antes citadas en la Pregunta 9, sean estas realizadas dentro o fuera de la organización, las diferentes formas de entrenamiento se detalla en la Tabla 22:

Tabla 22
Formas de capacitación

Formas de capacitación		Respuestas	
		No.	Porcentaje
Válido	Interno	12	66,70%
	Externo	6	33,30%
	Total	**18**	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

Respecto a la Tabla 22, la mayoría (El 66,7%,) de cursos impartidos por las empresas de estudio, las realizan en las instalaciones, de acuerdo a las necesidades de cada área, de esta forma el personal podría familiarizarse más rápido y mejor con la funciones o tareas designadas en su puesto de trabajo.

Cabe señalar que para la conducción de las mismas, contratan instructores externos. En cambio, el 33,3% restante explicaron que prefieren concentrar a su personal fuera de las instalaciones, por no contar con suficiente espacio.

PREGUNTA 10.- En lo referente a la selección de profesionales, en la cual las empresas prefieren contratar personal con mayor grado de formación, alto nivel de capacitación y mayor experiencia, se detalla la siguiente información:

Tabla 23
Selección de personal

Empresas que al momento de seleccionar nuevos empleados, prefiere aquellos con:		Respuestas	
		No.	Porcentaje
Válido	Mayor grado de formación.	4	30,80%
	Nivel más alto de capacitación.	4	30,80%
	Mayor experiencia.	5	38,50%
	Total	**13**	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

De acuerdo a los datos recolectados, la Tabla 23, indica que el 38,5% de empresas prefieren contratar personal con experiencia previa, puesto que ellos podrían tener una idea más clara de cómo desarrollar las actividades y a medida que van desempeñando su trabajo, lo realizarán de forma más eficiente. Por otro lado el 30,8% de empresas, prefieren personal con mayor grado de formación, por el valioso conocimiento que éstos podrían aportar a la empresa.

Igualmente el 30,8% faltante, eligen contratar profesionales capacitados, ya que esperan que éstos se encuentren acorde a las necesidades del puesto de trabajo, es decir cumplan con el perfil requerido por la organización.

En síntesis las encuestas dirigidas a los responsables de la unidad de talento humano arrojaron los siguientes resultados:

Se hace énfasis primero en las grandes empresas, debido a que estas proporcionaron la información necesaria para alcanzar el objetivo de estudio.

La investigación realizada indica que las grandes empresas tienen formalizada la misión, visión y los objetivos estratégicos y fomentan la práctica de valores, los cuales son fundamentales para el buen desempeño y desarrollo de la organización. Así mismo, tienen formalizado la estructura organizacional, en la cual se visualiza claramente los niveles jerárquicos como son: la

alta dirección, mandos medios y operativos (Véase en los Anexos del No. 3 al No. 7.), por ello, cuentan con la descripción de cargos y funciones escritas, procesos y procedimientos documentados, los cuales que les permitirá al personal desarrollar mejor su desempeño laboral.

Un aspecto fundamental para la investigación fue conocer el nivel de formación académica del personal directivo y mandos medios de cada empresa, es así que a través de los resultados obtenidos, se evidenció que la mayoría de personas que ocupan puestos de trabajo en la estructura organizacional tienen preparación a nivel de pregrado y posgrado, lo cual indica que contarían con las competencias necesarias para direccionar a la empresa y hacer cumplir los objetivos estratégicos, contribuyendo al desarrollo empresarial y generando una rentabilidad sostenible.

Las pequeñas empresas por su reducida magnitud carecen de una estructura formal, en la que conste la línea de autoridad, división de tareas, descripción de puestos entre otros elementos, necesarios para que la empresa crezca. Respecto al nivel de formación académica, una de las pequeñas empresas tiene una persona a nivel de posgrado en el nivel de mandos medios, el resto de personas tienen formación a nivel de bachillerato, lo cual representa una problemática para la dirección y gestión, por no contar con el conocimiento oportuno para administrar de mejor manera la empresa.

Todas las empresas concuerdan que la experiencia, la formación y la capacitación son factores indispensables que las personas deben tener para ser contratadas, aunque recalcan que la tanto la formación como la experiencia son más importantes, debido a que éstas tendrían una mejor idea de cómo realizar las actividades encargadas.

Cuestionario aplicado a los supervisores

A continuación, se presenta los resultados de la aplicación de los cuestionarios a los supervisores quienes también forman parte de la población objeto de estudio.

PREGUNTA 1.- Con respecto a los niveles jerárquicos, que los supervisores de las empresas de estudio conocen, se detallan los siguientes resultados**:**

Tabla 24
Niveles jerárquicos de las empresas

¿Conoce usted los niveles jerárquicos que posee la empresa?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	10	27,8	27,8	27,8
	SI	26	72,2	72,2	100
	Total	**36**	**100**	**100**	

Fuente: Encuesta 2018

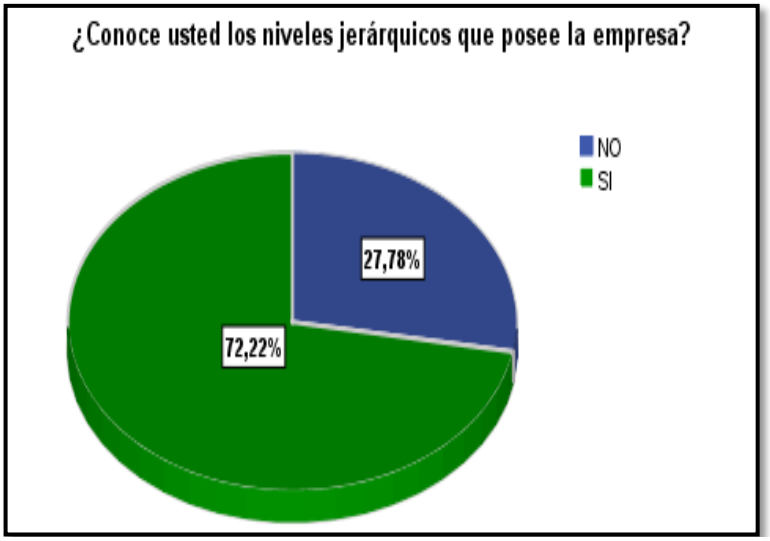

Figura 8 Niveles jerárquicos de las empresa en estudio
Fuente: Encuesta 2018

Como se visualiza en la Figura 8, el 72, 2% de supervisores conocen los niveles jerárquicos de la empresa, entonces se espera que estos tengan un panorama claro de quién es el encargado de cada área o unidad y en consecuencia conocer las tareas y responsabilidades laborales. Al contrario el 27,78% faltante, no conocen la existencia de los niveles jerárquicos, de modo que, podrían tener cierta desorientación sobre las funciones y responsabilidades que deben desempeñar cada uno, en su puesto de trabajo.

Cabe mencionar, que este grupo de personas encuestadas pertenecen a las pequeñas empresas y a su vez éstas, por su reducido tamaño carecen de un organigrama formalizado.

De acuerdo con los datos recolectados en la Tabla 24, sobre los encuestados que respondieron, si conocer los niveles jerárquicos, se pidió especificar cuáles son, es así que, cada uno fue describiendo según su criterio.

Para tener un panorama más claro, de la información en cuestión, se unificaron los datos obtenidos por cada empresa, en un solo esquema.

Es claro notar que los encuestados de todas las empresas identifican quien está en el puesto nivel superior de la jerarquía y a quién deben reportar.

A continuación, en la Figura 9, se muestra los niveles jerárquicos de la empresa El Ordeño", que fueron identificados por los encuestados.

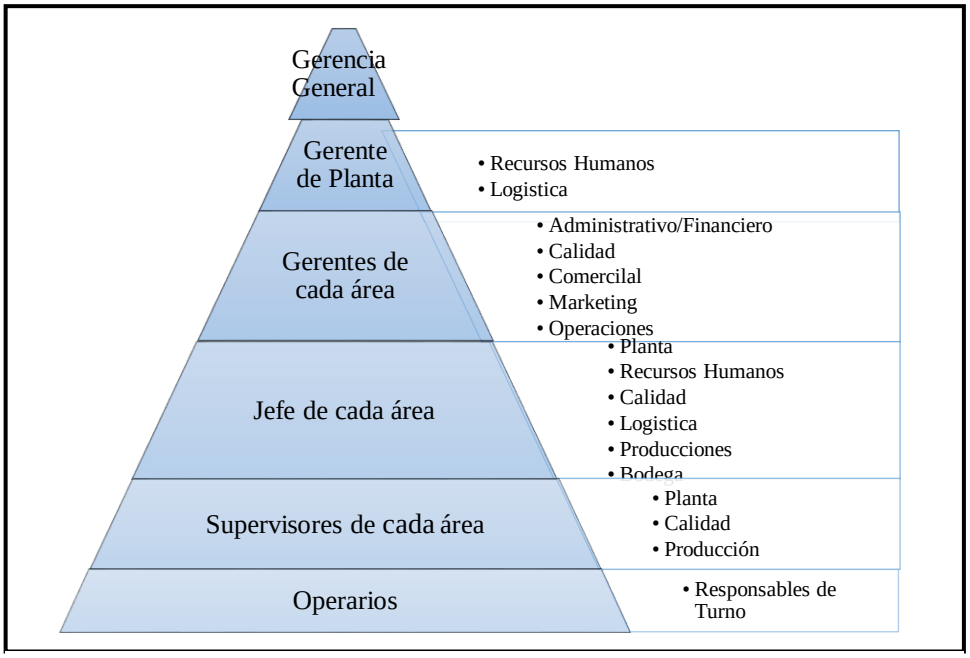

Figura 9 Niveles Jerárquicos de la empresa "El Ordeño"
Fuente: Encuesta 2018

Los niveles jerárquicos que los supervisores de la empresa "Alpina", describieron están detallados en la Figura 10.

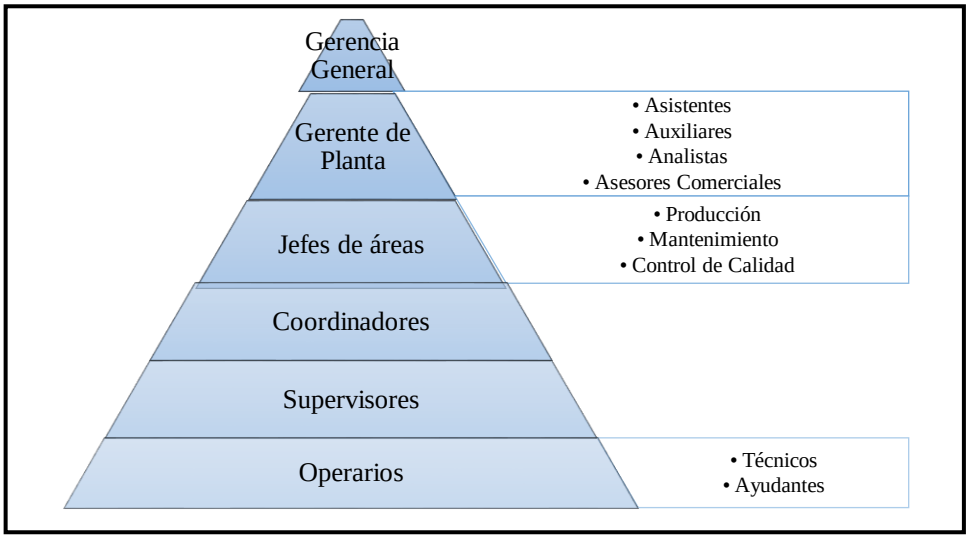

Figura 10 Niveles jerárquicos de la empresa "Alpina"
Fuente: Encuesta 2018

Los resultados obtenidos en la investigación sobre los niveles jerárquicos que los supervisores de la empresa “Ecualac” conocen, están detallados en la Figura 11.

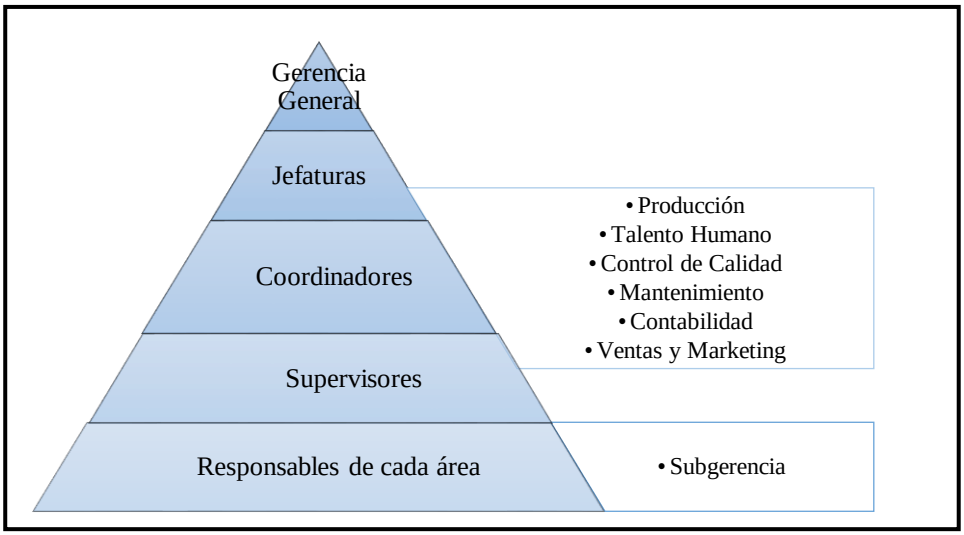

Figura 11 Niveles jerárquicos de la empresa “Ecualac”
Fuente: Encuesta 2018

A continuación, la Figura 12, presenta los niveles jerárquicos de la empresa “Quecor”, aquí las personas encuestadas identifican claramente al gerente y su jefe inmediato.

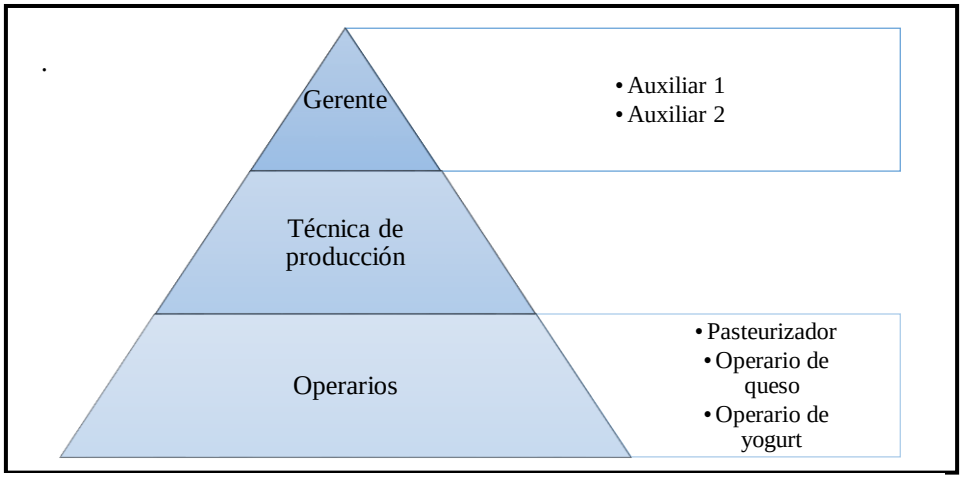

Figura 12 Niveles jerárquicos de la empresa “Quecor”
Fuente: Encuesta 2018

PREGUNTA 2.- En lo relacionado a que si la empresa entregó la descripción del puesto de trabajo, con las responsabilidades y deberes al personal, se presenta la información obtenida:

Tabla 25
Descripción de puestos de trabajo

¿La empresa le entregó la descripción de su puesto de trabajo, con sus responsabilidades y deberes?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	7	19,4	19,4	19,4
	SI	29	80,6	80,6	100
	Total	**36**	**100**	**100**	

Fuente: Encuesta 2018

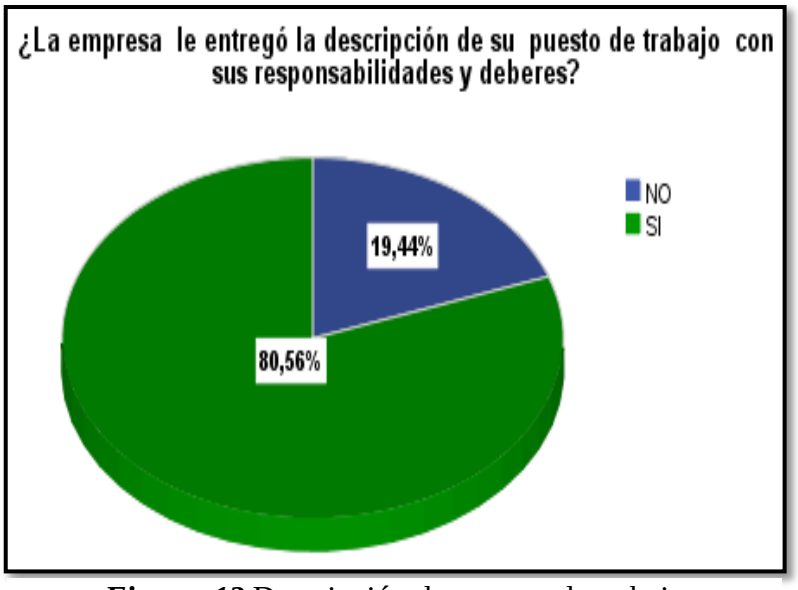

Figura 13 Descripción de puestos de trabajo
Fuente: Encuesta 2018

Respecto a los datos obtenidos en la Figura 13, en relación a la interrogante: si los encuestados recibieron la descripción de su puesto de trabajo, la mayor parte de ellos (El 80,56%) manifiesta haber recibido los detalles sobre las funciones y actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.

En cambio, la diferencia restante (19,44%) expresó no haber recibido esta información, por ello, se estima que los mismos no podrían saber exactamente las funciones y tareas que deben desarrollar en su cargo laboral.

PREGUNTA 2.1.- En complemento a la Pregunta 2, referente a la manera cómo las empresas investigadas entregaron a los supervisores la descripción de los puestos de trabajo, ya sea verbal o escrita, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 26
Forma de entrega de la descripción de los puestos de trabajo

La descripción de su puesto de trabajo fue entregada de forma:		Respuestas No.	Respuestas Porcentaje
Valido	Escrita	21	63,60%
	Verbal	12	36,40%
	Total	**33**	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

Según los datos obtenidos en la tabla 26, es notorio observar que la mayoría (El 63,6%) de supervisores recibió de forma escrita las tareas y responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo.

Por el contrario el 36,4% faltante, dijo haber recibido las descripciones de las actividades que deben realizar de forma verbal, en consecuencia la ausencia de este documento podría afectar su desempeño laboral.

PREGUNTA 3.- Se trata de conocer si son atendidas las descripciones de los puestos de trabajo a través de las actividades que ejecutan los supervisores, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 27

Especificaciones de puestos de trabajo cumplidas a través de las actividades realizadas

Todas las descripciones del puesto de trabajo son atendidas por las actividades que usted ejecuta:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	8	22,2	22,2	22,2
	SI	28	77,8	77,8	100
	Total	**36**	**100**	**100**	

Fuente: Encuesta 2018

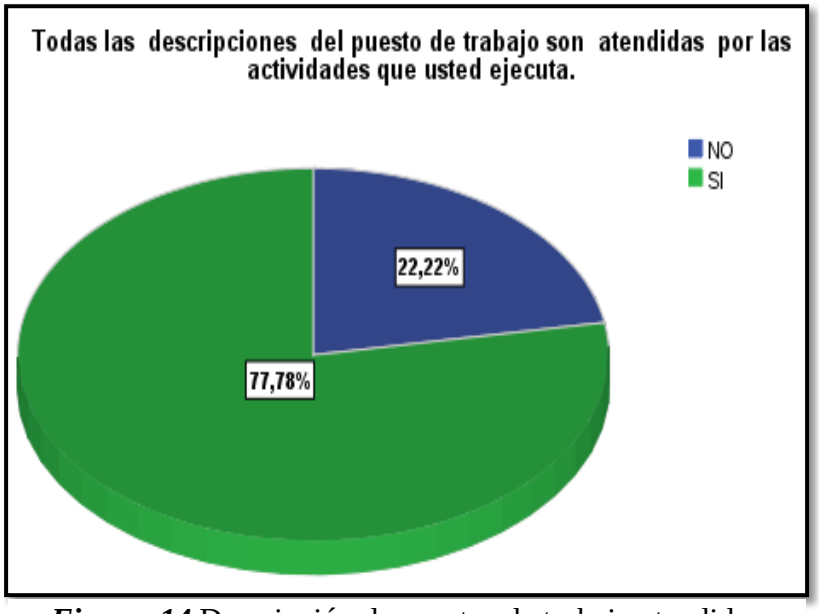

Figura 14 Descripción de puestos de trabajo atendidos
Fuente: Encuesta 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 27, donde los supervisores mencionan haber recibido la descripción de su puesto de trabajo, la mayoría de ellos (El 77,78 %) concuerdan en que las actividades que ejecutan, sí se encuentran reflejadas en la descripción de su puesto de trabajo.

Por otro lado, el 22,22% aluden que además de cumplir las funciones especificadas en la descripción del puesto, realizan otras actividades, las cuales no constan en dicho documento, lo

cual podría causar equivocaciones en el desarrollo de las actividades y consecuentemente en el entorno laboral.

PREGUNTA 3.1.- En complemento a la información anterior, en la siguiente tabla se presentan los resultados del por qué no son atendidas todas las funciones especificadas en la descripción del puesto de trabajo:

Tabla 28
Funciones no atendidas en la descripción del puesto de trabajo

Indique por qué no son atendidas todas las funciones especificadas en la descripción del puesto del trabajo.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No existe recursos adecuados	2	5,6	33,3	33,3
	Mencione el motivo bajo su perspectiva	4	11,1	66,7	100
	Total	**6**	**16,7**	**100**	
Perdidos	No Aplica	30	83,3		
	Total	**36**	**100**		

Fuente: Encuesta 2018

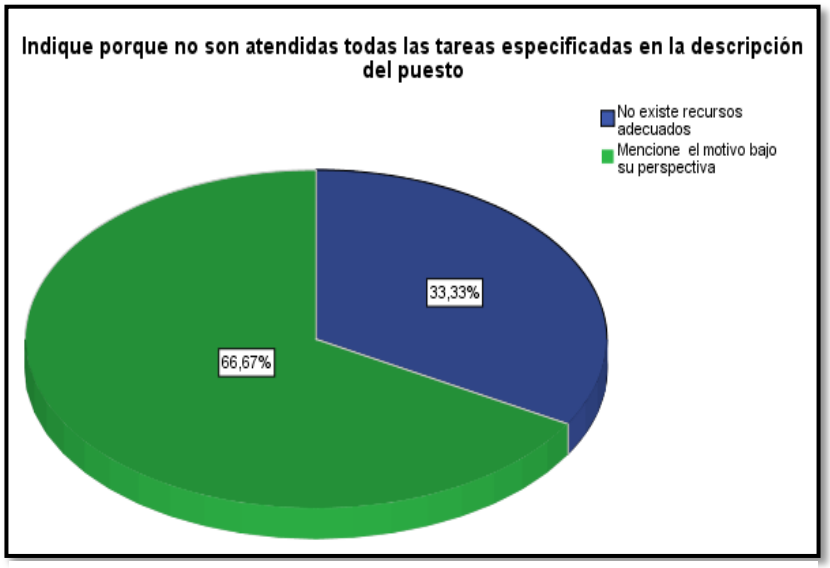

Figura 15 Descripción de puestos de trabajo no atendidos
Fuente: Encuesta 2018

Esta pregunta fue contestada por algunos miembros (6 personas) pertenecientes a las pequeñas empresas, la diferencia (66,67%) simplemente no contestó.

Respecto el porqué, no se encuentran especificadas las funciones ejecutadas en la descripción de los puestos de trabajo, el 33,33 % exponen que no cuentan con los recursos adecuados para realizar las tareas e indican los motivos bajo su perspectiva (falta de conocimiento). Estas empresas por tener pocos empleados precisan que todos conozcan los procesos operacionales, de forma que estos puedan ser promovidos o reemplazados en cualquier momento, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

PREGUNTA 4.- Referente a la experiencia, formación o capacitación, que los supervisores tuvieron al momento de ser contratados, se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 29

Experiencia, formación y capacitación en la contratación de personal

¿Cuando fue contratado usted tenía experiencia, formación o capacitación para la funciones que usted desempeño?		Respuestas	
		No.	Porcentaje
Valido	Experiencia	17	34,70%
	Formación	17	34,70%
	Capacitación	15	18,40%
	Total	**49**	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

Se puede apreciar en la Tabla 29, que el 34,70% de encuestados manifiestan, haber tenido experiencia al momento de ser contratados, entonces se estima que ellos se adaptaron con mayor facilidad a su puesto de trabajo.

Otro 34,70% argumentan haber estado en proceso de formación al momento de ser contratados, en cambio el resto (18,4%) mencionaron haber sido contratados, por contar con los conocimientos necesarios de acuerdo a los requerimientos en el perfil del puesto de trabajo.

PREGUNTA 5.- Respecto a las capacitaciones recibidas por parte de las empresas lácteas al personal consultado, se tiene los siguientes cursos: las Buenas prácticas de manufactura, Seguridad alimentaria, Seguridad industrial, Logística y Trabajo en equipo.

Conforme los resultados cada una se detalla de forma individual:

PREGUNTA 5.1.- El grado de contribución, que tuvieron las capacitaciones en: Buenas prácticas de manufactura (BPM) y Mejora continua, se presentan a continuación.

Tabla 30

Capacitación en Buenas prácticas de manufactura y Mejora continúa

Las capacitaciones en BPM y Mejora continua recibidas por usted en la empresa, ¿Han contribuido a mejorar el desempeño de sus actividades?		Porcentaje de casos
Válido	Muy poco	0,00%
	Algo	16,70%
	Bastante	5,60%
	Mucho	77,80%
	Total	**100,10%**

Fuente: Encuesta 2018

Los resultados presentados en la Tabla 30, demuestran que, para la mayoría de supervisores encuestados (El 77,80%) las Buenas prácticas de manufactura y la Mejora continua han contribuido significativamente en el desarrollo de sus actividades.

Por lo cual, deberían mantenerse estas técnicas, ya que podrían permitir a los trabajadores reducir los errores en los procesos y consecuentemente evitar defectos en los productos.

PREGUNTA 5.2.- El grado de contribución que tuvo las capacitaciones en: Seguridad Industrial y Salud, se muestra detallado en la Tabla 31:

Tabla 31
Capacitación en Seguridad industrial y salud

La capacitación en Seguridad industrial y salud recibida por usted en la empresa, ¿Han contribuido a mejorar el desempeño de sus actividades?		Porcentaje de casos
Válido	Muy poco	0,00%
	Algo	0,00%
	Bastante	10,00%
	Mucho	90,00%
	Total	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

La actualización permanente de conocimientos en Seguridad industrial y salud es fundamental, porque a través de estas se previenen y minimizan los riesgos de accidentes en el trabajo.

En efecto la Tabla 31, contempla que un 90%, es decir, la mayoría de encuestados coinciden en que la capacitación en Seguridad industrial y Salud han contribuido considerablemente, por lo que, podrían tener claro cómo aplicar dichos conocimientos en sus actividades laborales diarias, por ello se espera continúen fomentando las medidas de seguridad necesarias en cada área, para generar una cultura de autocuidado que asegure y proteja la vida de las personas en un ambiente libre de accidentes.

PREGUNTA 5.3.- El grado de contribución, que tuvo la capacitación en: Seguridad alimentaria, se presenta a continuación:

Tabla 32
Capacitación en Seguridad alimentaria

La capacitación en Seguridad alimentaria recibida por usted, ¿Ha contribuido a mejorar el desempeño de sus actividades?		Porcentaje de casos
Valido	Muy poco	0,00%
	Algo	27,30%
	Bastante	18,20%
	Mucho	54,50%
	Total	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

Los resultados obtenidos en la Tabla 32, muestra que el 54,5% de supervisores encuestados, consideran que la capacitación en Seguridad alimentaria ha contribuido mucho a mejorar el desempeño de sus actividades, lo cual indica que podrían aplicar adecuadas normas de higiene en los procesos de producción y en la manipulación de alimentos. No obstante, un 18,2% señala que los conocimientos adquiridos ayudaron bastante en la ejecución de sus funciones. Mientras que el valor restante (27,3%) asegura que escasamente contribuyó en su proceso laboral, en consecuencia sería importante capacitar continuamente al personal, para que mejore su desempeño laboral

PREGUNTA 5.4.- El grado de contribución, que tuvieron las capacitaciones en: Liderazgo y Trabajo en equipo, se muestra en la siguiente Tabla 33:

Tabla 33
Capacitación en Liderazgo y Trabajo en equipo

Las capacitaciones en Liderazgo y Trabajo en equipo recibidas por usted, ¿Han contribuido a mejorar el desempeño de sus actividades?		Porcentaje de casos
Válido	Muy poco	0,00%
	Algo	66,70 %
	Bastante	0,00%
	Mucho	33,30%
	Total	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

Respecto a las capacitaciones en Liderazgo y Trabajo en equipo, impartidas por las empresas de estudio, el 33,30% explicó que estas han contribuido mucho en el desempeño de sus actividades, lo cual significa que deberían fomentar más este tipo de cursos, porque trabajar en equipo es trascendental y necesario para mejorar el desempeño individual y laboral.

Hubo un mayor porcentaje (El 66,70%), que creen que las capacitaciones mencionadas anteriormente, han contribuido en algo en el desempeño de sus actividades, entonces esto podría significar una pérdida, tanto para la empresa como para las personas, por ello deberían mejorar la comunicación entre todos los miembros de la organización para un mejor entendimiento y aplicación de los temas expuestos.

La mayoría de supervisores encuestados coinciden en que las capacitaciones recibidas por parte de las empresas, favorecen significativamente en el desarrollo sus actividades. A pesar de ello algunos cursos como; Liderazgo y Trabajo en equipo no han contribuido en el desempeño de las actividades del personal, sería importante que los directivos o responsables del plan de capacitación den continuamente a estos y otro tipo de cursos relacionados, para que sus colaboradores mejoren sus habilidades, sus actitudes y actualicen sus conocimientos para un mejor desempeño y posteriormente se sientan motivados para revolver en las mejores condiciones sus tareas diarias, puesto que las personas son el recurso más valioso de la empresa.

PREGUNTA 6.- En lo relacionado a las capacitaciones que los supervisores creen necesarias para mejorar el desempeño de sus actividades, se tiene la siguiente información:

Tabla 34
Capacitaciones necesarias para mejorar el desempeño de las actividades de personal

Tipos de capacitaciones necesarias para mejorar el desempeño de las actividades	Respuestas		Porcentaje de casos
	No.	Porcentaje	
Seguridad alimentaria	7	14,00%	25,00%
Liderazgo y Trabajo en equipo,	10	20,00%	35,70%
BPM y Mejora continua	11	22,00%	39,30%
Seguridad industrial y salud	9	18,00%	32,10%
Logística	1	2,00%	3,60%
Actualización de tecnología láctea	4	8,00%	14,30%
Elaboración de productos lácteos	2	4,00%	7,10%
Total	**50**	**100,00%**	**178,60%**

Fuente: Encuesta 2018

Se debe reconocer la importancia de capacitar al talento humano, porque esta permite lograr una mejor preparación de la gente. Según los datos obtenidos por los encuestados (Tabla 34), el 22 % de ellos explican que la capacitación en: Buenas prácticas de manufactura y Mejora continua serían necesarias para mejorar el desempeño de sus tareas, por ser estas más relacionadas y aplicadas en todas las actividades y procesos que realizan.

Así mismo un 20% de encuestados, indican que las capacitaciones: Trabajo en equipo y Liderazgo también son elementales para mejorar su desempeño laboral, debido a que no hay una adecuada comunicación entre colaboradores, lo cual, ocasiona un incómodo ambiente laboral y por consiguiente podría afectar la ejecución de las actividades diarias. Cabe recalcar que estos inconvenientes se presentan sobre todo en las pequeñas empresas. Existen importantes porcentajes de encuestados que consideran las capacitaciones: Seguridad industrial y salud (18 %), Gestión de la calidad (8%), Actualización de tecnología láctea (8%) y Seguridad alimentaria (14 %) son fundamentales para el desarrollo de sus actividades.

Un bajo porcentaje de encuestados, opinan que las capacitaciones: en Medio ambiente y energía (2 %) y Elaboración de productos lácteos (2 %), deberían ser implementados en el plan de capacitación de las empresas, dado que, no poseen suficientes conocimientos sobre estos temas. Adicionalmente recalcaron tener cierto interés, de cómo elaborar más productos lácteos. De igual forma, una minoría (2 %) sugiere que se imparta un curso en Logística dentro de la organización.

PREGUNTA 6.1.- En complemento a la Pregunta 6, referente a los tipos de formación que los supervisores creen necesarias para mejorar el desempeño de sus actividades, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 35

Tipo de formación necesaria para mejorar el desempeño de las actividades del personal

Tipos de formación necesarias para mejorar el desempeño de las actividades del personal	Respuestas		Porcentaje de casos
	No.	Porcentaje	
Ingeniería en Seguridad Industrial	1	8,30%	8,30%
Ingeniería en Alimentos	3	25,00%	25,00%
Maestría en Gestión de la Calidad	3	25,00%	25,00%
Maestría en Logística	5	41,70%	41,70%
Total	**12**	**100,00%**	**100,00%**

Fuente: Encuesta 2018

En la Tabla No. 35, se observa que existe una tendencia mayor (41,70%) sobre la formación en Maestría en Logística, que los encuestados suponen necesarias para mejorar su rendimiento laboral, no obstante formarse en Maestría en Gestión de la Calidad (25%) e Ingeniería en Alimentos (25%), fueron otras de las opciones que ellos, creen, serían útiles para optimizar sus funciones. Un bajo porcentaje (8,30%), es decir, tan solo una persona planteó la formación en Ingeniería en Seguridad Industrial como indispensable para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.

En conclusión los profesionales con alto nivel de formación aportan gran valor a las empresas, puesto que desencadenan no solo nuevos paradigmas de administración, sino que aplican ética profesional en su trabajo. A pesar de estos beneficios, en las empresas de estudio estos niveles de formación son ignorados.

Se torna importante mencionar que la encuesta fue dirigida a un total de 35 supervisores, de los cuales solamente 12 indicaron las formaciones que creen fundamentales para mejorar su rendimiento laboral, los demás encuestados (23) no contestaron.

3.2.1. Análisis de los niveles de formación académica de las grandes empresas

En relación, a los niveles académicos que tienen los miembros de la alta dirección y mandos medios, ocupando puestos señalados en la estructura organizacional de las grandes empresas, se muestra la siguiente información:

Es necesario mencionar que hay poco acceso a la información sobre los niveles de formación académica del personal de mandos medios de la empresa “Alpina”, en este aspecto la persona responsable de la unidad de talento humano mencionó que dicha información es reservada, sin embargo se obtuvo poca información.

En efecto los datos obtenidos en la Tabla 36, muestra que todas las empresas de estudio, cuentan con personal profesional a nivel de pregrado y posgrado, ocupando puestos directivos en la estructura organizacional , lo cual es favorable ya que podrían administrar, desarrollar estrategias y tomar adecuadas decisiones en beneficio de la empresa.

Cabe recalcar que existen personas, que a pesar de no contar con un título de tercer nivel, (pendiente en título de pregrado) ejercen cargos directivos altos (3 personas).

Tabla 36

Niveles académicos de las grandes empresas

	Sociedad Industrial Ganadera el Ordeño S.A			Alpina Productos Alimenticios S.A. Ecuador			Industria Ecualac		
	Puesto	**Nivel Académico**	**N***	**Puesto**	**Nivel Académico**	**N***	**Puesto**	**Nivel Académico**	**N***
Alta Dirección	Gerente General	Ingeniero en Alimentos	1	Gerente General	Magister en Administración de Empresas y Marketing	1	Gerente General	Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional	1
				Gerente Planta Machachi	Economista	1			
Mandos Medios	Jefe de gestión humana	Doctor en Psicología	1						
	Gerente administrativo – financiero	Doctor en Contabilidad y Auditoría	1						
	Gerente de desarrollo organizacional y estrategia	Magister en Ciencias de los Alimentos	1	Gerente Financiero Gerente tradicional	Doctor en Contabilidad y Auditoría	2	Coordinador en Seguridad y Salud Ocupacional	Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional	1
	Gerente de marketing	Ingeniero en Marketing	1	Gerente Marketing	Ingeniero en Marketing	1	Coordinador financiero	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría	1
	Gerente de producción o Gerente de Planta Jefe de calidad	Ingeniero en Alimentos	3	Gerente de producción Gerente de grandes mercados	Economista	2	Coordinador de Marketing	Ingeniero en Marketing	1
	Gerente de operaciones Jefe de producción	Ingeniero en Producción	2	Gerente Comercial Jefe de bodega y logística	Ingeniero Comercial	3	Jefe de producción	Ingeniero Agroindustrial	1
	Coordinador de compras Jefe de crédito y cartera Jefe de tesorería	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría	4	Jefe de calidad	Ingeniero en Alimentos	1	Coordinador de Nómina Jefe de gestión humana	Ingeniero Comercial	2

	Coordinador de I+D Coordinador de comunicación estratégica Coordinador administrativo Jefe de ventas Jefe de cadena de abastecimiento Jefe de bodega y logística	Ingeniero Comercial	5	Jefe de producción	Ingeniero en Producción	1	Coordinador de mantenimiento	Ingeniero Mecánico	1
	Jefe de sistemas	Ingeniero en Sistemas	1	Jefe de gestión humana	Doctor en Psicología	1	Coordinador de calidad	Ingeniero en Alimentos	1
	Jefe de compra de materia prima	Ingeniero Agroindustrial	1						
	Coordinador de nómina Jefe de logística Jefe de mantenimiento	Pendiente título de Pregrado	3						
Total			**24**			**13**			**9**

*Número de profesionales
Fuente: Encuesta 2018

3.2.2. Análisis de los niveles de formación académica de las pequeñas empresas

En relación, a los niveles académicos que tienen los miembros de la alta dirección y mandos medios de las empresas pequeñas, se expone los resultados obtenidos:

Tabla 37
Niveles académicos de las pequeñas empresas

	Empresa Quecor			Lácteos Verito		
	Puesto	**Nivel Académico**	**N***	**Puesto**	**Nivel Académico**	**N***
Alta dirección	Gerente General	Pendiente estudios de pregrado	1	Gerente General	Pendiente estudios de pregrado	1
Mandos medios	Jefe de producción	Doctora en Ciencias de Alimentos	1	Puesto realizado por la dueña		
Total			2			1

*Número de profesionales
Fuente: Encuesta 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 37, la alta dirección de las dos empresas tiene pendientes sus estudios de pregrado, factor que podría limitar la capacidad de tomar decisiones. Aquí los propios dueños ejercen la administración, la cual podría ser de manera empírica o de acuerdo a la experiencia adquirida por los años de vida de la empresa. De ahí parte la inexistencia de la unidad de talento humano, el organigrama, los procesos, entre otros elementos.

La empresa "Quecor" tiene una persona con formación superior la cual es: Doctora en Ciencias de Alimentos, ocupando el cargo en el nivel de mandos medios, entonces podría contar con el conocimiento necesario para ejercer mejor su cargo.

3.2.3. Análisis de la formación académica de la alta dirección y mandos medios de las grandes y pequeñas empresas

La formación académica del talento humano constituye la base principal para responder a los requerimientos solicitados en el perfil del puesto. Cada persona es responsable del aprendizaje permanente, por eso, el conocimiento y experiencia que cada uno conserva le abrirá nuevas oportunidades laborales en otras organizaciones.

Una organización que cuenta con personal especializado en su estructura, aporta valor y mayor desempeño a la empresa, porque a través de ellos se podría obtener mejores resultados laborales y desarrollo organizacional.

La siguiente la Tabla 38, muestra la formación académica que ha alcanzado el personal de la alta dirección y mandos medios de las empresas en estudio.

Según la investigación realizada, en la empresa “El Ordeño”, el 100% del personal de la alta dirección tiene estudios a nivel de pregrado. En cuanto a los mandos medios, el 13,04% tiene preparación de posgrado, el 82,60% en pregrado y un 13,04% están pendientes en obtener el título de pregrado.

En cuanto a la alta dirección de la empresa “Alpina” el 50% tiene estudios de posgrado y de la misma manera el otro 50% tiene preparación de pregrado. En lo que se refiere a los mandos medios, el 15,38% tiene estudios de posgrado y un 84,62% en pregrado.

En la empresa “Ecualac” el 100% del personal correspondiente a la alta dirección y mandos medios tiene formación académica a nivel de pregrado.

Tabla 38

Formación académica de los niveles de la estructura organizacional de las empresas lácteas del cantón Mejía

		El Ordeño S.A		Alpina		Ecualac		Quecor		Lácteos Verito	
Nivel		**Alta dirección**	**Mandos medios**	**Alta dirección**	**Mandos medios**	**Alta dirección**	**Mandos medios**	**Alta dirección**	**Mandos medios**	**Alta dirección**	**Mandos medios**
	Posgrado	-	13,04%	50%	15,38%	-	-	-	100%	-	-
	Pregrado	100%	82,60%	50%	84,62%	100%	100%	-		-	-
Formación académica											
	Formación de pregrado en curso	-	13,04%	-	-	-	-	100%	-	-	100%

Fuente: Encuesta 2018

En referencia a la formación académica en la empresa “Quecor”, la alta dirección mantiene pendiente la culminación de los estudios de pregrado, no obstante en los mandos medios una persona tiene formación en posgrado (100%). Según la información presentada anteriormente, se puede apreciar que la mayoría de empresas cuentan con personal en estudios superiores sobre todo a nivel de pregrado y en un menor porcentaje a nivel de posgrado. A pesar que estas empresas cuentan con personal con formación académica superior, sería importante mejorar el conocimiento y competencias de quienes integran la organización, porque a través de ellas, de sus ideas, de sus capacidades y de sus habilidades, se obtiene un mejor desarrollo organizacional de la estructura.

En “Lácteos Verito” la propietaria ocupa el puesto la alta dirección y mando medio, la misma está pendiente en culminar sus estudios superiores, por esta razón sería recomendable que contrate una persona especializada de acuerdo al giro del negocio que le ayude administrar bien los recursos. También sería prudente que continúe con estos estudios e impulse a su personal a prepararse, de modo que desarrollen nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que les permitan desempeñar mejor sus labores. En estas condiciones estarían más aptos para desempeñar mejor sus cargos actuales y con proyección hacia futuros puestos de trabajo, esto le permitirá generar valor a la empresa y a la vez contribuirá al desarrollo empresarial.

3.2.4. Análisis de la estructura organizacional de las grandes empresas

Empresa “El Ordeño”

El organigrama de esta empresa indica el número de puestos que requiere cada unidad, esta agrupada de acuerdo a los cargos de forma jerárquica, refleja una delegación de autoridad descentraliza, debido al gran número de unidades que posee (Refiérase a los Anexos: No. 3, No. 3.1, No. 3.2 y No. 3.3 respectivamente).

La estructura organizacional de la empresa “El Ordeño” presenta tres niveles jerárquicos, en los cuales se visualiza la división del trabajo. En este caso como directivo está la Gerencia General, aquí se lleva a cabo todas la funciones inherentes al cargo del Gerente, este constituye el primer nivel, bajo su responsabilidad están las Gerencias: Administrativa Financiera, Operaciones, Planta, Marketing y Ventas, Proyecto, Grandes Mercados, Desarrollo Organizacional y Estrategia, junto con sus respectivos jefes y coordinadores de cada área, los cuales se constituyen como segundo nivel.

Los Gerentes, Jefes y Coordinadores de cada área, dirigen y supervisan los siguientes cargos: analistas, supervisores, asistentes de las diferentes áreas, mercaderistas, vendedores, diseñador gráfico, responsable del servicio al cliente, recepcionista, bodegueros de la diferentes áreas, ayudantes de bodega, operarios, chofer, auxiliar de limpieza y mensajero, los mismos que representan el tercer nivel.

Empresa “Alpina”

Esta empresa expone un organigrama formalizado y descentralizado, al igual que la estructura anterior, indica los puestos requirentes por cada área, posee una amplia división de trabajo y cargos que van desde los más bajos hasta los que toman decisiones, tiene varias unidades. Como líder de la organización está el Gerente General Ecuador, seguido se encuentra el Gerente de Planta Machachi, los cuales son considerados como primer nivel (Refiérase al Anexo: No. 4).

En el segundo nivel esta: el Gerente Administrativo, Gerente de Producción, Gerente Mantenimiento, Gerente de Logística, bajo su mando se encuentran los jefes y coordinadores de cada unidad

En el tercer nivel están: los analistas, laboratoristas, supervisores, auxiliares de algunas áreas, ayudantes de producción.

Empresa "Ecualac"

Este organigrama detalla las áreas y los cargos requeridos en las unidades de trabajo, las mismas están agrupadas de forma jerárquica, su dimensión es más pequeña en comparación a las estructuras de las dos empresas anteriores (Refiérase al Anexo No. 5),

Su organización es formal y descentralizada, la delegación de autoridad está en la Gerencia General, seguido del Sub-Gerente, estos constituyen el primer nivel. Como asesores de apoyo está el Consejo Consultivo General.

Los Coordinadores de: Talento Humano, Seguridad Industrial, Mantenimiento, Control de Calidad, Producción, Contabilidad y Ventas, representan el segundo nivel. Bajo su dirección se encuentran supervisores, asistentes, laboratoristas, vendedores, operarios (moldeador, prensador, envasador, empacador, etiquetador y ayudantes) y un mensajero que constituyen el tercer nivel.

Como resultado del análisis realizado se puede observar que existe una visión clara de control en cada empresa sobre los cargos y actividades de trabajo asignados, por lo tanto, la comunicación podría ser más rápida entre subordinados y superiores. Además se demuestra que mientras más grande es la empresa, su estructura es más compleja y formalizada. Por ello, estas organizaciones requieren personal con mayor grado de formación para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.2.5. Análisis de la estructura organizacional de las pequeñas empresas

Las empresas pequeñas: “Quecor” y “Lácteos Verito”, no cuentan con un organigrama, lo cual muestra que su administración es realizada de manera informal ya que carecen de documentos que respalden la ejecución de sus actividades y procedimientos para trabajar.

A continuación se presenta el análisis respectivo.

Empresa “Quecor”

A pesar de tener 5 de años de funcionamiento, no tiene formalizado un organigrama, por lo que se elaboró una propuesta, con el apoyo del personal auxiliar, considerando el cargo y función que desempeña cada persona en la empresa. Este organigrama se caracteriza por ser sencillo, flexible porque puede ir cambiando a medida que la organización amplíe su capacidad. (Refiérase al Anexo No. 6).

Al realizar el análisis, en el primer nivel se ubicó al gerente general que a su vez es el propietario, como personal de asesoramiento está el abogado y el contador.

Mientras que en el segundo nivel se situó al jefe de producción quién tiene comunicación directa con el dueño, además, es responsable de coordinar las áreas y supervisar a los operarios (pasteurizador, operarios de queso y yogurt) y asistente de gerencia quienes constituyen el tercer nivel.

“Lácteos Verito”

De igual manera se elaboró un diagrama preliminar de acuerdo a la información proporcionada por la representante legal. Aquí la dueña, que es la gerente, es responsable de realizar varias funciones, además, se ocupa de controlar y supervisar el área de producción y tiene

comunicación directa con el personal. Su estructura es simple e informal, de igual manera esta puede variar de acuerdo a la expansión del negocio (Véase el Anexo No. 7).

En el primer nivel se situó al jefe quien es el responsable de las decisiones y dirección de la empresa, el mismo tiene comunicación directa con el núcleo operativo. El área de producción compone el segundo nivel, mientras que en el tercer nivel están los operarios (quesero, envasador, despachador).

3.3.Análisis Bivariado

Utilizando el programa SPSS se realizó el cruce de las variables, lo cual no fue posible efectuar con todas las variables de estudio, debido a que el volumen de los datos obtenidos de las empresas no fue representativas, sin en embargo se generan los siguientes resultados:

PREGUNTA 1.- En lo relacionado con las descripciones del puesto de trabajo vs experiencia, formación y capacitación se obtuvo lo siguiente:

Tabla 39
Descripción del puesto de trabajo vs experiencia, formación y capacitación

		Todas las descripciones del puesto de trabajo son atendidas por las actividades que usted ejecuta.			
		NO		SI	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Cuando fue contratado usted tuvo:	Experiencia	5	21,70%	18	78,30%
	Formación	3	17,60%	14	82,40%
	Capacitación	3	33,30%	6	66,70%

Fuente: Encuesta 2018

Respecto al cruce de preguntas dirigidas a los supervisores: No. 3: Todas las descripciones del puesto de trabajo son atendidas por las actividades que usted ejecuta y No. 4: ¿Cuando fue contratado usted tenía experiencia, formación o capacitación para las funciones que usted

desempeña? (Tabla No. 39), los resultados arrojan que la mayoría de encuestados dicen que las descripciones del puesto de trabajo si son atendidas por las actividades que ellos ejecutan.

Por otro lado también existe una mayor parte de encuestados que dicen, haber sido contratados por tener la formación, experiencia y capacitación respectivamente para el desarrollo las actividades que van desempeñar.

PREGUNTA 2.- En lo concerniente, a la descripción de cargos y funciones escritas vs la selección de nuevos empleados: formación, capacitación y experiencia, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 40
Descripción de cargos y funciones escritas vs la selección de nuevos empleados: formación, capacitación y experiencia

		¿La empresa tiene descripción de cargos y funciones escritas?			
		NO		SI	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Al momento de seleccionar nuevos empleados, ¿La empresa prefiere aquellos que tienen?	Mayor grado de formación	0	0,00%	4	100,00%
	Nivel más alto de capacitación	1	25,00%	3	75,00%
	Mayor experiencia	1	20,00%	4	80,00%

Fuente: Encuesta 2018

Al realizar el cruce de las preguntas: No. 5: ¿La empresa tiene descripción de cargos y funciones escritas? y No.10: Al momento de seleccionar nuevos empleados, ¿La empresa prefiere aquellos que tienen: experiencia, formación o capacitación?. Según los resultados obtenidos en la Tabla 40, el mayor porcentaje de empresas explicó contar con la descripción de cargos y funciones escritas, del mismo modo, la mayoría mencionó que al momento de seleccionar nuevos empleados,

preferían aquellos que tengan un mayor grado de formación, mayor experiencia y el nivel más alto de capacitación. En consecuencia los resultados llevan a que la descripción de cargos y funciones si están relacionados con el mayor grado de formación, mayor experiencia y el nivel más alto de capacitación que prefieren las empresas al momento de seleccionar a sus nuevos empleados.

3.4.Análisis del nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las empresas en estudio.

Se ha realizado una investigación en relación a la formación académica del personal directivo y mandos medios de las empresas objeto de estudio y su incidencia en la estructura organizacional. La información sobre las funciones que realiza el personal, fue obtenida de los responsables de la unidad de talento humano de cada empresa de estudio, la cual fue de forma general. Adicional se presenta una breve reseña, que indica su permanencia en el mercado.

Para el procesamiento de datos y presentación de los resultados se utilizó el programa Excel, los cuales se pueden visualizar a continuación:

Empresa “El Ordeño”

La empresa “El Ordeño” tiene 15 años en el mercado, nació como emprendimiento industrial en el año 2002, desde entonces ha ido creciendo e impulsando a los sectores locales con la compra de leche directa. En la actualidad se situá entre las 500 empresas más grandes del Ecuador. Esta empresa impulsa programas como “Nutriendo al desarrollo” y “Programa socio solidario” lo que le caracteriza por ser plenamente humana, dicho principio es reflejado en su acción diaria, la producción y comercialización. Cabe mencionar que aporta a la economía del país con su amplio sistema de producción y exportación entre los cuales tenemos: quesos, yogurt, leche en polvo, condensada entre otros (Empresa "El Ordeño", 2018).

Tabla 41

Nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de la empresa "El Ordeño"

Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A			
Nivel	**Función**	**Formación académica**	**Dependencia**
Alta dirección	• Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades a desarrollarse en la empresa. • Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo, administrativo, financiero, marketing ventas, de producción, operaciones entre otros. • Fijar y controlar que se cumplan objetivos, métodos y procedimientos y estrategias conforme la empresa. • Atender y dar solución a problemas internos y externos relacionados con la empresa. • Revisar y aprobar informes, reportes de las unidades financiera, marketing, proyectos, grandes mercados, producción entre otros.	Ingeniero en Alimentos	Gerencia General
Mandos medios	• Coordinar y manejo de la organización. • Tomar decisiones relevantes para la empresa. • Hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos. • Planificar, organizar, orientar, controlar las tareas administrativas de la empresa de los departamentos: ventas, marketing, gestión humana, producción, mantenimiento entre otros. • Dirigir los equipos de trabajo conforme la empresa.	Doctor en Contabilidad y Auditoría Doctoren Psicología Magister en Administración de Empresas y Marketing Magister en Ciencias de los Alimentos Ingeniero en Alimentos Ingeniero en Producción Ingeniero en Contabilidad y Auditoría Ingeniero en Marketing Economista Ingeniero Comercial Ingeniero en Sistemas Ingeniero Agroindustrial Pendiente título de pregrado	Gerencia administrativa - financiera Gerencia de marketing y ventas Gerencia de desarrollo organizacional y estrategia Gerencia de grandes mercados Gerencia de planta Gerencia de operaciones Gerencia de proyectos

Fuente: Entrevista 2018

La alta gerencia ha conseguido incrementar su negocio a través del tiempo hasta la actualidad y ha logrado ubicar a la empresa entre las más grades del Ecuador, lo cual es su mayor fortaleza.

Siendo los mandos medio un punto clave en la dinámica de la organización, porque ejercen funciones que aportan a la efectividad organizacional. Las personas que se encuentran ubicadas en el nivel de mandos medios de la empresa "El Ordeño", presentan formación académica a nivel de posgrado y pregrado, lo cual es favorable para la organización, ya que ellos serán los encargados del direccionamiento estratégico. Además, de tomar decisiones trascendentales para la empresa, deben gestionar los procesos establecidos en la estructura organizacional. Cabe mencionar que existe personal que están pendiente en la obtención del título de pregrado, sin embargo realizan las actividades de acuerdo a la experiencia adquirida a lo largo de su permanencia en la empresa.

De acuerdo al análisis realizado se deduce que la estructura organizacional de la empresa "El Ordeño" es compleja, debido a la cantidad de dependencias, número de puestos y funciones que requieren ser cumplidas de acuerdo al perfil del cargo, razón por la cual necesitan personal competente acorde al giro del negocio y como se ha podido evidenciar en la Tabla 41, estas personas cuentan con los conocimientos necesarios para dichos cargos.

Empresa "Alpina"

La empresa "Alpina" es una multinacional colombiana que nace en 1945, lugar donde se expandió y se convirtió en pionera en la industria de la leche, tiene operación en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estado Unidos. En 1995 arranca sus operaciones en Ecuador, la cual crece rápidamente. Se caracteriza por la elaboración de productos enfocados para niños como son: arequipe, avena, bonyurt, yogurt entre otros (Empresa Alpina S.A., 2013).

Tabla 42

Niveles de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de la empresa "Alpina"

Alpina Productos Alimenticios S.A. Ecuador			
Nivel	**Función**	**Formación académica**	**Dependencia**
Alta dirección	• Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades a desarrollarse en la empresa. • Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo, administrativo, financiero, marketing, de producción, logística, de planta entre otros. • Fijar y controlar que se cumplan objetivos, métodos y procedimientos y estrategias conforme la empresa. • Atender y dar solución a problemas internos y externos relacionados con la empresa. • Revisar y aprobar informes/ reportes de las unidades financiera, marketing, producción, ventas, de almacén, logística, gestión ambiental entre otros.	Magister en Administración de Empresas y Marketing Economista (Planta Machachi)	Gerencia General
Mandos medios	• Coordinar y manejo de la organización. • Tomar decisiones importantes para la empresa. • Hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos. • Planificar, organizar, orientar, controlar las tareas administrativas de la empresa de los departamentos: logística, mercadeo y ventas, financiera, marketing, producción, comercial entre otros. • Dirigir los equipos de trabajo conforme la empresa.	Doctor en Contabilidad y Auditoría Doctor en Psicología Ingeniero en Marketing Economista Ingeniero Comercial Ingeniero en Alimentos Ingeniero en Producción Ingeniero en Contabilidad y Auditoría	Gerencia de logística Gerencia de mercadeo y ventas Gerencia de planta Gerencia de planificación financiera Gerencia de marketing Gerencia de producción Gerencia tradicional Gerencia comercial

Fuente: Entrevista 2018

Acorde a la Tabla 42, la alta dirección de la empresa "Alpina" tiene profesionales con estudios a nivel de pregrado y posgrado (Magister en Administración de Empresas y Marketing y Economista) para que cumplan con las funciones establecidas en la estructura. Al ser esta empresa una multinacional requiere entonces, personal más competente que contribuya en su administración y tenga mayores habilidades gerenciales para direccionar a la organización hacia el éxito.

Los mandos medios cumplen un papel importante dentro de la organización, los cuales son: coordinar, dirigir y controlar el trabajo del personal. Bajo esta perspectiva, los niveles de formación que las personas deben tener, para que cumplan con las funciones determinadas en la estructura de las empresas en cuestión son: pregrado y posgrado, porque ellas tendrán más capacidad de gestionar los recursos, plantear estrategias, solucionar problemas surgidos en las áreas de trabajo, contribuyendo así al desarrollo e innovación de la organización. De manera similar a lo que ocurre en la empresa "El Ordeño", en "Alpina" existen varias dependencias y aunque sus funciones son menos numerosas, presenta una estructura grande y compleja.

De ahí la importancia de contar con personal preparado que brinde apoyo a la gerencia y aplique sus conocimientos en el desarrollo de sus funciones. En este caso, la empresa demuestra que en su cuadro de alta dirección y medios tiene profesionales competentes, los cuales han contribuido a sobresalir en el mercado durante varios años hasta la actualidad.

Empresa "Ecualac"

La empresa "Ecualac" tiene 15 años de estar presente en el mercado, inicia su actividad laboral en el año 2003, bajo una visión emprendedora. Desde entonces han tenido como objetivo desarrollar productos de calidad, los cuales están reflejados desde la capacitación continua de su personal técnico y administrativo hasta la inversión de tecnología de alta gama. Su línea de productos alcanzó la certificación en Buenas prácticas de manufactura (BPM). En la actualidad cuenta con una amplia gama de productos entre los más emblemáticos están: zzu leche, zuu su yogurt, zuu queso ("Ecualac", 2018).

Tabla 43

Nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de la empresa "Ecualac"

	Empresa Ecualac		
Nivel	**Función**	**Formación académica**	Dependencia
Alta dirección	• Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades a desarrollarse en la empresa. • Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo, administrativo, financiero, marketing ventas, de producción, operaciones entre otros. • Fijar y controlar que se cumplan objetivos, métodos y procedimientos y estrategias conforme la empresa. • Atender y dar solución a problemas internos y externos relacionados con la empresa. • Revisar y aprobar informes/ reportes de las unidades financiera, marketing, proyectos, grandes mercados, producción entre otros.	Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional	Gerencia General
Mandos medios	• Coordinar y manejo de la organización. • Tomar decisiones relevantes para la empresa. • Hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos. • Planifica, organiza, orienta, controla las tareas administrativas de la empresa de los departamentos: unidad de talento humano, seguridad industrial, mantenimiento, control de calidad, producción, contabilidad y ventas. • Dirigir los equipos de trabajo conforme la empresa	Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional Ingeniero en Alimentos Ingeniero Producción Ingeniero en Contabilidad y Auditoría Ingeniero en Marketing Ingeniero Agroindustrial Ingeniero Comercial	Coordinación de talento humano Coordinación de control de calidad Coordinación e producción Coordinación contabilidad y ventas Coordinación de mantenimiento

Fuente: Entrevista 2018

El destino de la organización está en manos del equipo directivo, por esta razón, es importante contar con personal especializado en la alta dirección. Bajo esta perspectiva, conforme la Tabla 43, la empresa “Ecualac” necesita el nivel de formación académica de pregrado (Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional), para cumplir con las funciones del nivel de la alta dirección establecidas en la estructura.

Si bien este nivel formación está acorde al giro del negocio, por la seguridad e higiene que requiere este tipo de alimentos, sería importante que el gerente tenga personal especializado, con conocimientos relacionados a la actividad de la empresa, de modo que lo apoyen en la gestión, control, planificación, toma de decisiones relevantes para la empresa, contribuyendo así alcanzar los objetivos y metas trazadas y en si lograr que el nivel de productividad progrese cada día.

El personal de mandos medios representa un punto clave, porque de ellos depende el buen funcionamiento de la organización, en este caso el nivel de formación que esta empresa necesita para que el personal responda a las funciones establecidas en la estructura es pregrado.

El organigrama estructural que presenta esta empresa es formal, descentralizado y presenta cierta complejidad en comparación a las dos empresas anteriores. Si bien tiene ya varios años (15) en el mercado, la capacitación continua es su fortaleza ya que le ha permitido mantenerse estable y lograr poco a poco que esta se expanda e incremente sus ventas durante los últimos años, bajo este aspecto, es transcendental que el personal tenga conocimientos más especializados a nivel de posgrado, para que contribuya a desarrollar estrategias que aporte al progreso de la empresa y de esta manera sea competente frente a otras organizaciones.

Empresa "Quecor"

La empresa "Quecor" surge como emprendimiento familiar, tiene 5 años en el mercado. Entre los productos más representativos están: el queso, yogurt, y bebidas lácteas. Sus productos están orientados a las personas naturales con nivel económico: bajo, medio y alto, sus clientes potenciales son los habitantes de la parroquia de Aloág y algunos sectores de las provincias en el país. (Empresa "Quecor", 2018).

Tabla 44

Nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de la empresa "Quecor"

Empresa de Alimentos Cordobés Quecor			
Nivel	**Función**	**Formación académica**	**Dependencia**
Alta dirección	• Dirigir y supervisar las actividades a desarrollarse en la empresa. • Atender y dar solución a problemas internos y externos relacionados con la empresa. • Revisar y aprobar informes/ reportes relacionados con la empresa.	Pendiente en finalizar los estudios de Pregrado	Gerencia General
Mandos medios	• Coordinar y manejar la organización. • Tomar decisiones relevantes para la empresa. • Planificar, organizar, orientar el área de producción	Doctora en Ciencias de Alimentos	Coordinación de producción

Fuente: Entrevista 2018

Según los resultados obtenidos en la Tabla 44, la alta dirección de la empresa "Quecor", tiene pendiente en finalizar sus estudios de pregrado, sin embargo ejerce las funciones conforme la experiencia obtenida durante el transcurso de vida de la empresa. Esto no garantizaría una adecuada toma de decisiones, en aspectos importantes relacionados con la empresa, que le permita dar una solución eficaz de los problemas.

A pesar de la pequeña magnitud de esta empresa y años en el mercado, la persona que representa a los mandos medios, tiene un nivel de formación de Doctora en Ciencias de Alimentos, factor que le permitiría desempeñar más eficientemente sus funciones y cargo, por ello, tendría más capacidad de dirigir, organizar y controlar al personal bajo su mando, obteniendo así, un mayor progreso laboral. Sin embargo, para obtener mayor desarrollo organizacional deberían capacitar constantemente al personal, para que tengan nuevos métodos de trabajo y desempeñen mejor sus funciones y contribuyan más al desarrollo de la empresa.

“Lácteos Verito”

Esta empresa surge como un emprendimiento familiar, tiene 20 años en el mercado, se dedica a la producción de queso y yogurt, con leche proveniente de haciendas de Machachi y San Vicente. Sus productos son entregados en algunas tiendas de abastos de la misma localidad (Alóag). Esta empresa forma parte de la Asociación de productores de Lácteos Machachi (Asoprolam), esta a su vez, le dio apertura para que presente sus productos en las ferias artesanales, los mismos que son exhibidos en diferentes lugares de la Provincia de Pichicha (“Lácteos Verito", 2018).

Tabla 45

Nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de “Lácteos Verito”

“Lácteos Verito”			
Nivel	**Función**	**Formación académica**	**Dependencia**
Alta dirección	• Dirigir y supervisar el área de producción • Tomar decisiones relevantes para la empresa.	Pendiente en finalizar los estudios de Pregrado (Bachiller)	Gerencia General

Fuente: Entrevista 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 45, en “Lácteos Verito”, se da un panorama opuesto a las empresas anteriores, en cuanto a la formación académica del personal, porque no cuentan con estudios superiores. En el caso de la dueña que es la gerente, cumple sus funciones de forma empírica, en base a los conocimientos adquiridos durante la práctica y experiencia adquirida durante los años de permanencia en el mercado (20 años). Cabe señalar que la misma persona ejerce las funciones del nivel de mandos medios.

Indudablemente la formación superior constituye un factor muy vital para la desarrollo de la organización. Esta empresa, a pesar de tener muchos años en el mercado no ha logrado expandirse y se mantiene como microempresa. Aquí la dueña controla y dirige el trabajo de su personal, lucha día a día con la competencia para ofrecer productos de calidad y alcanzar el desarrollo de empresa.

Es importante señalar que el personal debería continuar con sus estudios superiores, conforme la actividad económica de la empresa, así podrán tener mayor conocimiento para crear estrategias, organizar, tomar adecuadas decisiones, ser creativos y tener nuevas actitudes que les permita desarrollar de mejor manera sus actividades, en beneficio de la empresa y crezca dentro del mercado e incremente sus ventas.

3.5.Análisis comparativo del nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las grandes empresas

En el análisis realizado en las empresas: “El Ordeño”, “Alpina”, “Ecualac”, se identificó que en el área de Gerencia General trabajan personas con formación académica de pregrado y posgrado.

En el nivel de mandos, se identificó que el personal que trabaja en las gerencias, para cumplir con las funciones del cargo especificadas en la estructura, tiene formación a nivel de pregrado y posgrado.

Tabla 46

Cuadro comparativo de la formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las empresas: "El Ordeño", "Alpina" y "Ecualac"

Nivel	Función	Formación académica-Pregrado-Posgrado	Dependencia
Alta dirección	• Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades a desarrollarse en la empresa. • Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos y estrategias en las áreas de la empresa. • Fijar y controlar que se cumplan objetivos, métodos y procedimientos y estrategias conforme la empresa. • Atender y dar solución a problemas internos y externos relacionados con la empresa. • Revisar y aprobar informes/ reportes de las unidades de la empresa	Magister en Administración de Empresas y Marketing Economista Ingeniero en Alimentos Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional	Gerencia General
Mandos medios	• Coordinar y manejar la organización. • Tomar decisiones relevantes para la empresa. • Hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos. • Planificar, organizar, orientar, controlar las tareas administrativas de la empresa en los varios departamentos • Dirigir los equipos de trabajo conforme la empresa	Doctor en Contabilidad y Auditoría Doctor en Psicología Doctor en Ciencias de Alimentos Magister Ciencias de los Alimentos Ingeniero en Alimentos Ingeniero en Producción Ingeniero en Contabilidad y Auditoría Ingeniero en Marketing Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional Economista Ingeniero Comercial Ingeniero en Sistemas Ingeniero Agroindustrial Ingeniero Mecánico Pendiente título de pregrado	Gerencia administrativa - financiera Gerencia de marketing y ventas Gerencia de desarrollo organizacional y estrategia Gerencia de grandes mercados Gerencia de planta Gerencia de operaciones Gerencia de proyectos Gerencia de logística Gerencia de producción Gerencia de talento humano Gerencia de mantenimiento Gerencia de gestión industrial Gerencia de aseguramiento de la calidad Gerencia Tradicional Gerencia comercial

Fuente: Entrevista 2018

Se puede notar que las personas no solamente cumplen con la formación académica requerida en la estructura, sino como se pudo observar en la Pregunta 10 (Véase Tabla 23), talento humano también le da importancia a la experiencia y capacitación que tiene la gente dentro del mismo sector, porque estas son parte de su formación como profesionales.

En síntesis la Tabla 46, presenta el cómo las empresas en estudio, asignan su estructura organizacional personas que tienen formación académica de posgrado y pregrado, para cumplir con las funciones en las áreas o dependencias establecidas en la estructura organizacional.

Considerando esto, las empresas que se mencionaron anteriormente demuestran que cuentan con personal competente, en los niveles: de la alta dirección, mandos medios, para ocupar el puesto de trabajo (Véase Tabla 36), y desempeñar sus funciones y cargos, generando así una ventaja competitiva frente a la competencia. Así mismo, se visualiza que estas son estructuralmente más complejas, debido a que su división de trabajo es amplia, por el mayor número de funciones y cargos que tiene cada dependencia en la estructura organizacional.

Las organizaciones antes expuestas tienen claro que el éxito de toda empresa depende del liderazgo y participación de los diferente niveles jerárquicos que son los encargados de dirigir y controlar las actividades del personal y además, son los responsables de velar por el orden y buen funcionamiento de la organización.

3.6.Análisis comparativo del nivel de formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las pequeñas empresas

Como se puede visualizar la Tabla 47, en las empresas: “Quecor” y “Lácteos Verito” se identificó que dentro de la alta dirección, una persona tiene pendiente en finalizar sus estudios en

pregrado y la otra es bachiller, sin embargo desempeñan sus funciones de acuerdo a la práctica y experiencia, obtenida durante la trayectoria de la empresa.

Tabla 47
Cuadro comparativo de la formación académica del personal que conforma la estructura organizacional de las empresas: "Quecor" y "Lácteos Verito"

Nivel	Función	Formación académica Pregrado- Posgrado	Dependencia
Alta dirección	• Dirigir y supervisar las actividades a desarrollarse en la empresa. • Atender y dar solución a problemas internos y externos relacionados con la empresa. • Revisar y aprobar informes/ reportes relacionados con la empresa.	Pendiente finalizar los estudios de Pregrado (Bachiller)	Gerencia General
Mandos medios	• Coordinar y manejar la organización. • Tomar decisiones relevantes para la empresa. • Planificar, organizar, orientar el área de producción	Doctora en Ciencias de Alimentos	Coordinación de producción

Fuente: Entrevista 2018

La empresa "Quecor" tiene un profesional de posgrado a nivel de mandos medios, lo cual indica que, estaría mejor preparada para realizar sus funciones. En cambio en "Lácteos Verito" todo el personal que trabaja tiene formación académica a nivel de bachillerato, factor que les impediría desarrollar su potencial como trabajadores, afectando directamente al crecimiento de la empresa.

Las empresas en cuestión por su magnitud, presentan una estructura organizacional pequeña, sencilla e informal, por ello, carecen de documentos que respalden sus procedimientos y funciones.

El poder de autoridad está centralizado en el dueño. En consecuencia, las empresas en estudio, necesitan en su estructura gente especializada que comprenda el giro del negocio, ayude administrar mejor las diferentes áreas y cumpla con los procesos señalados en su puesto de trabajo.

Considerando este aspecto, se confirma que la mayoría de las empresas, en especial las grandes, tienen personas con formación de pregrado y posgrado en los niveles de la alta dirección y mandos medios, por tal razón, estas formaciones serían necesarias para que las personas cumplan con el perfil requerido en el puesto de trabajo y tengan mayor capacidad para realizar las funciones y cargos establecidas en la estructura organizacional (Véase Tabla 36 y Tabla 46).

Consecuentemente, el nivel de formación académica se interrelaciona con el organigrama de las empresas lácteas, ya que a mayor cargo, estas necesitan personal con preparación en posgrado y pregrado, que colabore en la administración, la planificación, cree estrategias y tomen decisiones adecuadas que no afecte a la empresa, cumpliendo así, los objetivo planteados y aporten al progreso de la misma.

Mientras más grande es la empresa, esta se vuelve aún más compleja y abarca más cargos y funciones, por eso, la mayoría de empresas en estudio, emplean en su estructura organizacional, personal especializado que cumpla el perfil requerido, adicional a esto, otros factores que las empresas consideran indispensables para ser contratados son la experiencia y capacitación, entonces estas competencias son fundamentales en las personas, para que su perfil como profesional tenga mayor valor y genere más posibilidades de empleo.

3.7. Comprobación de Hipótesis

En el análisis realizado en las empresas: El ordeño, Alpina, Ecualac, se identificó lo siguiente:

En el nivel jerárquico superior (alta dirección) se observa que para cumplir las funciones detalladas en los puestos de la estructura, estas empresas requieren formación académica a nivel pregrado como: Ingeniería en Alimentos, Economista, Ingeniería en Seguridad y Salud Ocupacional y posgrado como: Maestría en Administración de Empresas y Marketing (Véase Tabla 36 y Tabla 46).

De igual manera los niveles de formación académica que las empresas consideran necesarios para ocupar los cargos en los mandos medios, dentro de la estructura organizacional son, a nivel de pregrado: Ingeniería en Alimentos, Ingeniería en Producción, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Marketing, Ingeniería en Seguridad y Salud Ocupacional, entre otros y a nivel de posgrado: Doctorado en Psicología, Doctorado en Ciencias de Alimentos, Maestría en Administración de Empresas y Marketing, Maestría Ciencias de los Alimentos para que cumplan las funciones establecidas en la descripción de puesto (Véase Tabla 36).

Considerando lo expuesto anteriormente, es claro deducir, cómo estas empresas cubren su estructura organizacional en los niveles: alta dirección y mandos medios con personas que tienen formación de pregrado y posgrado, acorde al giro del negocio, por ello, éstas responderán más eficientemente a los requerimientos exigidos en el perfil del puesto de la estructura, además, aportarán con nuevas ideas, estrategias, actitudes y destrezas, entre otras cualidades, que les permitirá dirigir de mejor manera al personal, las dependencias y en general a la empresa, generando así, una ventaja competitiva frente a la competencia.

La empresas en cuestión han generado una rentabilidad superior a medio millón de dólares, lo cual se evidencia la gestión de las personas de los diferentes niveles jerárquicos: alta dirección y mandos medios, para ello se demuestra mediante indicadores óptimos de gestión financiera (Véase Capitulo 1, Literal 1.6, Tabla 8) lo cual ha permitido que la estructura organizacional de cada una de ellas aporten al cumplimiento de objetivos estratégicos y a crecer en un mercado competitivo.

Si bien la formación académica constituye un factor importante para ocupar un cargo profesional debe tener otras cualidades como: experiencia y capacitación, las cuales talento humano consideran indispensables al momento de contratar al personal (Véase Tabla 29). Sobre la base de la información antes analizada y considerando las diferentes conclusiones vertidas, se cuenta con suficientes evidencias como para iniciar la etapa de comprobación de la hipótesis planteada:

H1: "El nivel de formación de talento humano incide en la estructura organizacional de las empresas lácteas del cantón Mejía".

Luego del estudio y análisis realizado en el presente Proyecto, se puede establecer que, en las empresas objeto de estudio, el nivel de formación del talento humano incide en sus estructuras organizacionales, afirmación que se puede comprobar, observando la información de las Tablas 36, Tabla 46 y la Tabla 8 (Capitulo 1, literal 1.6), en las cuales indican que el equipo de trabajo establecido en la estructura cuenta con formación de posgrado y pregrado, es decir contaría con la competencias necesarias sobre el nivel de la alta gerencia y mandos medios, dichos niveles han sido identificados como necesarios para que cumplan las funciones y exigencias inherentes a cada puesto y asuman sus responsabilidad para que contribuya al desarrollo de la empresa.

Adicionalmente se visualiza claramente como las empresas que cuentan con mayor número de profesionales tienen mayor volumen de ingresos, alcanzando de esta manera la eficiencia y eficacia en el desempeño de los procesos en la estructura organizacional, entonces es claro que el nivel de formación incide en el mayor desempeño de la estructura, la misma que conduce a mayor ganancia. Por lo anteriormente expuesto y considerando los resultados de los análisis realizados, se puede considerar la aceptación de la hipótesis planteada.

Este estudio corrobora que las empresas objeto de estudio que busquen desarrollarse, requieren que su fuerza de trabajo tengan formación profesional, experiencia y capacitación, para que desempeñen mejor su trabajo y cumplan con los objetivos establecidos en la empresa.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS NIVELES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

4.1. Introducción

El elemento más importante de las empresas es su personal, en sus manos está el éxito o fracaso de la misma, entonces la gestión del talento humano llegará a ser exitosa cuando la empresa haya seleccionado el personal idóneo, que tenga la formación adecuada, los conocimientos necesarios, la capacidad y las habilidades para ejecutar sus actividades, cumplir sus responsabilidades y consecuentemente tomar decisiones referentes a su cargo.

Y al ser las personas el elemento más valioso de la empresa, la capacitación es un factor importante para su desarrollo laboral, porque mejora las habilidades y actitudes del personal, desarrolla el conocimiento y contribuye a la mejora continua, la calidad y productividad de la empresa.

La presente propuesta está basada en los resultados obtenidos de la investigación, ya que se ha identificado algunos problemas, que requieren ser solucionados para aplacar las falencias relacionadas.

A continuación en la Tabla 48, se encuentran detallados los problemas detectados, las oportunidades y acciones de mejora que propongo sean programadas y posteriormente aplicadas en las empresas objeto de estudio, a fin de alcanzar la calidad y la mejora continua especialmente en los temas de formación profesional y capacitación del personal.

Tabla 48

Tabla de oportunidades y acciones de mejora

PROBLEMAS DETECTADOS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACCIONES DE MEJORA
Limitada comunicación interna entre el personal	• Mejorar los canales de comunicación. • Buscar que las personas estén satisfechas durante el desempeño de su trabajo en beneficio propio y de la empresa en general. • Mejorar la imagen de la empresa.	Los Directivos y unidad talento humano deben fomentar programas de trabajo en equipo y comunicación.
Escasa motivación al personal	• Lograr un mayor compromiso y rendimiento laboral. • Disminuir los problemas laborarles dentro y fuera de la empresa. • Captar y retener personal que agregue valor a la empresa.	Los Directivos y unidad talento humano deben fomentar programas de motivación al personal administrativo, supervisores y operativo.
Desinterés en fomentar la actualización de conocimientos a través de instituciones como: universidades e institutos	• Aportar gran valor a la empresa y nuevos paradigmas de administración. • Generar en las persona conciencia durante el desempeño de las funciones propias de sus cargo dentro del marco ético. • Mejorar en las personas el conocimiento, habilidades y actitudes para el desempeño laboral.	Los Directivos deben tomar la decisión de conceder permiso, aquellas personas que aspiren continuar con sus estudios.
Poca importancia a las capacitaciones sugeridas por los empleados	• Solucionar posibles problemas en los procesos internos y en la manipulación de equipos por falta de conocimiento. • Obtener mayor compromiso de las personas hacia la empresa. • Alcanzar un mayor rendimiento laboral del personal.	Los Directivos y unidad talento humano deben tomar en cuenta las sugerencias de los supervisores, en el plan de capacitación anual de la empresa.
Poca retroalimentación de los temas de capacitación dictados al personal de supervisión	• Desarrollar en las personas aptitudes que no han si explotadas. • Cubrir las necesidades de capacitación impartidas anteriormente. • Lograr que el personal tenga mayor confianza y seguridad en su puesto de trabajo y reforzar las actividades que está haciendo bien.	Los Directivos y unidad talento humano deben realizar acciones posteriores a las capacitaciones impartidas a los supervisores.
Baja aplicación de planes de mejora continua sobre todo en las pequeñas empresas	• Mejorar las actividades y procesos realizados para obtener un producto más competitivo, que responda a las exigencias del consumidor. • Identificar y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. • Despertar interés en el personal para mejorar los procesos de sus actividades enfocados al desarrollo del negocio.	Los Directivos deben diseñar e iniciar oportunamente los planes de mejora para el personal y las empresas en general
Falta de procesos, procedimientos, documentados y descripción de cargos, en las pequeñas empresas	• Establecer la dimensión de los equipos de trabajo, que requiere cada área, así como, los cargos, funciones y descripción de puestos. • Monitorear y supervisar los procesos y procedimientos, sobre la marcha.	El Dueño o representante legal de la empresa debe desarrollar el organigrama de acuerdo al objetivo y metas de la empresa
Escasa capacitación al personal de las pequeñas empresa	• Mejorar la relación laboral entre el personal de la empresa. • Mejorar el conocimiento y la actitud para un buen desempeño de los procesos • Lograr que el personal tenga una idea más clara del giro del negocio y aporte nuevas ideas. • Ayudar a prevenir riegos de trabajo	El Dueño o representante legal de la empresa, debe realizar programas de capacitación acorde al giro del negocio y a las necesidades de la empresa y del personal.

Fuente: Encueta 2018

4.2.Detalle de las acciones de mejora

A continuación se detallan los problemas producto de la investigación, así como también las acciones de mejora y las sugerencias correspondientes.

1. **Limitada comunicación interna entre el personal**

Se identificaron ciertas diferencias a nivel de actitud entre el personal, por lo que se recomienda a los Directivos y unidad talento humano fomenten programas de interacción y comunicación, entre el personal y las áreas de toda la empresa, evitando conflictos que perjudique a la producción, así, los canales de comunicación mejoraran y estimularan al personal a trabajar en equipo, de manera que su labor refleje esfuerzo, colaboración y compromiso para un óptimo desempeño y un adecuado ambiente laboral.

2. **Escasa motivación al personal**

La empresas que se preocupan, aprecian y valoran los esfuerzos de sus colaboradores, es decir, los mantienen motivados, consiguen que ellos realicen mejor y con más responsabilidad su trabajo, obteniendo así, beneficios a corto y largo plazo.

En base a lo expuesto, se sugiere a los directivos y unidad talento humano que fomenten programas de motivación al personal administrativo, supervisores y operativo, en un área amplia y cómoda para que éste se sienta valorado, mejore su actitud, tenga nuevas ideas y aprecie el lugar de trabajo, de forma que mejore su rendimiento laboral.

3. **Desinterés en fomentar la actualización de conocimientos a través de instituciones como universidades e institutos**

El desarrollo profesional constituye un aspecto muy relevante del talento humano, porque aporta gran valor a las empresas y desencadena no solo nuevos paradigmas de administración, sino una nueva ética profesional, se recomienda a los Directivos que concedan las facilidades o brinden apoyo para aquellas personas que aspiren continuar con sus estudios. Entre las formaciones sugeridas se tiene: Maestría en Logística, Maestría en Gestión de la Calidad, Ingeniería en Alimentos e Ingeniería en Seguridad Industrial, así, ellas tendrán nuevas perspectivas para desarrollar su trabajo y mejorar su rendimiento en su desempeño laboral.

4. **Poca importancia a las capacitaciones sugeridas por los empleados**

A través de la capacitación las personas adquieren los conocimientos necesarios, para realizar un cargo asignado, por ello, se recomienda a los Directivos y unidad talento humano tomen en cuenta las sugerencias de los supervisores, en el plan de capacitación anual, previo análisis de las necesidades de capacitación, ya que en algunos casos los trabajadores no tienen una idea clara de cómo operar en las áreas asignadas. De este modo, los empleados sentirán que sus opiniones son tomadas en cuenta y realizarán su trabajo con motivación y responsabilidad.

Entre las capacitaciones que presentaron mayor necesidad están: liderazgo, formación y compromiso con la empresa, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

En segundo lugar se tuvo: seguridad industrial en el trabajo, salud ocupacional, gestión de la calidad, normas vigentes de calidad (ISO 9001:2015), actualización de tecnología láctea, tecnología Tetra pack para el personal de calidad, a fin de encontrar las causas y efectos de los problemas dentro del proceso de producción, finalmente actualización y reconocimiento con PLCs.

5. **Escasa retroalimentación de los temas de capacitación dictados al personal de supervisión**

El proceso de retroalimentación ayuda a los empleados a entender mejor las actividades que debe realizar o aplicar en su puesto de trabajo, por eso, es importante que estos aprendan a través de la acción y experiencia.

Entonces, se sugiere a los Directivos y unidad talento humano realizar acciones posteriores a las capacitaciones impartidas a los supervisores, donde el instructor exponga casos concretos que le permita aplicar una pequeña evaluación, para saber si el curso arrojo los resultados esperados, o necesita reforzar el conocimiento y las técnicas.

Entre los temas sugeridos se tiene:

En primera instancia está el curso en Buenas prácticas de manufactura (BPM), después Mejora continua, Seguridad e inocuidad alimentaria, ISO 22000 y por último AuditorÍa interna. Si bien algunas capacitaciones ya han sido impartidas, sería importante reforzar y actualizar su contenido ya que según el personal consultado, éstas son indispensables para mejorar las actividades y procesos realizados.

6. **Falta de planes de mejora continua**

Los programas de mejora continua representa a la empresa, la oportunidad de volverse más competitiva e innovadora, de ahí la importancia en aplicar procesos adecuados de mejora continua en la organización.

Por ello, se recomienda a los directivos de las grandes empresas, diseñar y aplicar programas de mejora continua, aseguramiento de la calidad, proyectos actualizados de capacitación y entrenamiento de mejora del desempeño laboral, de implementación de Sistemas de Gestión de la

Calidad ISO 9001:2015, Actualización de conocimientos y otros sistemas de Gestión complementarios.

7. **Falta de procesos, procedimientos documentados y descripción de cargos en las pequeñas empresas**

La empresas pequeñas al no contar con un organigrama documentado que respalde sus actividades, se recomienda al dueño o representante legal desarrolle un esquema, de acuerdo al objetivo y metas de la empresa, a través del cual le permita monitorear y supervisar los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la empresa y tener una idea clara de las funciones y responsabilidades que deba efectuar desde él, como dueño o jefe hasta los empleados, de esta forma, los procesos dentro de la empresa mejorarán.

En el Anexo No. 8 se puede visualizar una propuesta de organigrama estructural para las dos empresas "Quecor" y "Lácteos Verito". Adicionalmente se expone propuestas de organigrama estructural y por puestos para cada una de las empresas grandes como son: "El Ordeño": Anexos No. 3.4 y No. 3.5; Alpina Anexos: No. 4.1. y No. 4.2. y Ecualac Anexo No. 5.1 respectivamente.

8. **Escasa capacitación al personal de las pequeñas empresas**

Siendo la capacitación fundamental en las personas, porque les permite realizar eficientemente su trabajo, se sugiere al dueño o representante legal de la empresas pequeñas, impartir capacitaciones sobre los puntos críticos de control en sistemas de ordeño y manipulación de utensilios, ya que según el personal consultado tiene desconocimientos de ciertos procesos internos y manipulación de equipos y no tienen claro cómo manejar estos temas y aplicarlos durante

los procesos de producción. Además, se recomienda analizar las capacitaciones antes mencionadas e identificar cuales se ajustan al giro del negocio, a las necesidades de la empresa y al personal.

De esta forma el equipo humano mejorará sus habilidades, sus actitudes y capacidades en su desempeño laboral y consecuentemente podrá resolver en las mejores condiciones, sus tareas asignadas.

4.3.Priorización de problemas

En base a los problemas mencionados anteriormente, se realizó una matriz de priorización, con el objetivo de definir el problema de prioridad número uno en las empresas en estudio.

Los criterios de evaluación que se utilizaron para la priorización, fueron los siguientes:

Impacto	
1	Nulo
2	Bajo
3	Intermedio
4	Apreciable
5	Alto

Costo	
5	Nulo
4	Bajo
3	Medio
2	Apreciable
1	Alto

Plazo	
5	Inmediato
4	Corto
3	Mediano
2	Largo
1	Plurianual

Dificultad	
5	Nulo
4	Bajo
3	Medio
2	Apreciable
1	Alto

En la Tabla 49, se pueden apreciar el valor total obtenido por cada problema, observándose que el problema número 2 logró el resultado más alto (17) siendo éste el de prioridad número uno.

Tabla 49
Tabla de priorización

N°	Problemas	Impacto	$ Costo	Plazo	Dificultad	Total
1	Limitada comunicación interna entre el personal	5	3	4	3	15
2	Escasa motivación al personal	5	4	5	3	17
3	Desinterés en fomentar la actualización de conocimientos a través de instituciones como: universidades e institutos	2	2	2	3	9
4	Poca importancia a las capacitaciones sugeridas por los empleados	3	3	2	2	10
5	Poca retroalimentación de los temas de capacitación dictados al personal de supervisión	3	4	3	3	13
6	Baja aplicación de planes de mejora continua sobre todo en las pequeñas empresas	3	3	3	3	12
7	Falta de procesos, procedimientos, documentados y descripción de cargos, en las pequeñas empresas	4	2	1	2	9
8	Escasa capacitación al personal de las pequeñas empresa	5	2	1	2	10

La información de la tabla se logró a través de consultas previas a los gerentes y a los representantes de las unidades de talento humano, los cuales se mostraron preocupados y expresaron su apoyo.

El problema priorizado fue: “Escasa motivación del personal”, en tal razón, el tema de la motivación al personal constituye un factor relevante para alcanzar los objetivos fijados por la

empresa, por ello el óptimo trato al personal es primordial, para que este se sienta comprometido, motivado y realice las actividades por convicción y no por obligación.

A pesar de ello algunas empresas no le dan la debida importancia a esta situación y mantienen un bajo nivel de motivación dentro de la empresa, lo cual influye que las personas no se sientan comprometidas.

Entonces se torna importante analizar las posibles causas que dieron origen a esta problemática y posteriormente implementar acciones que ayuden a incentivar al personal, de modo que se identifiquen con las políticas y objetivos de la empresa.

A continuación en el siguiente diagrama, se pueden observar las diferentes causas de este problema:

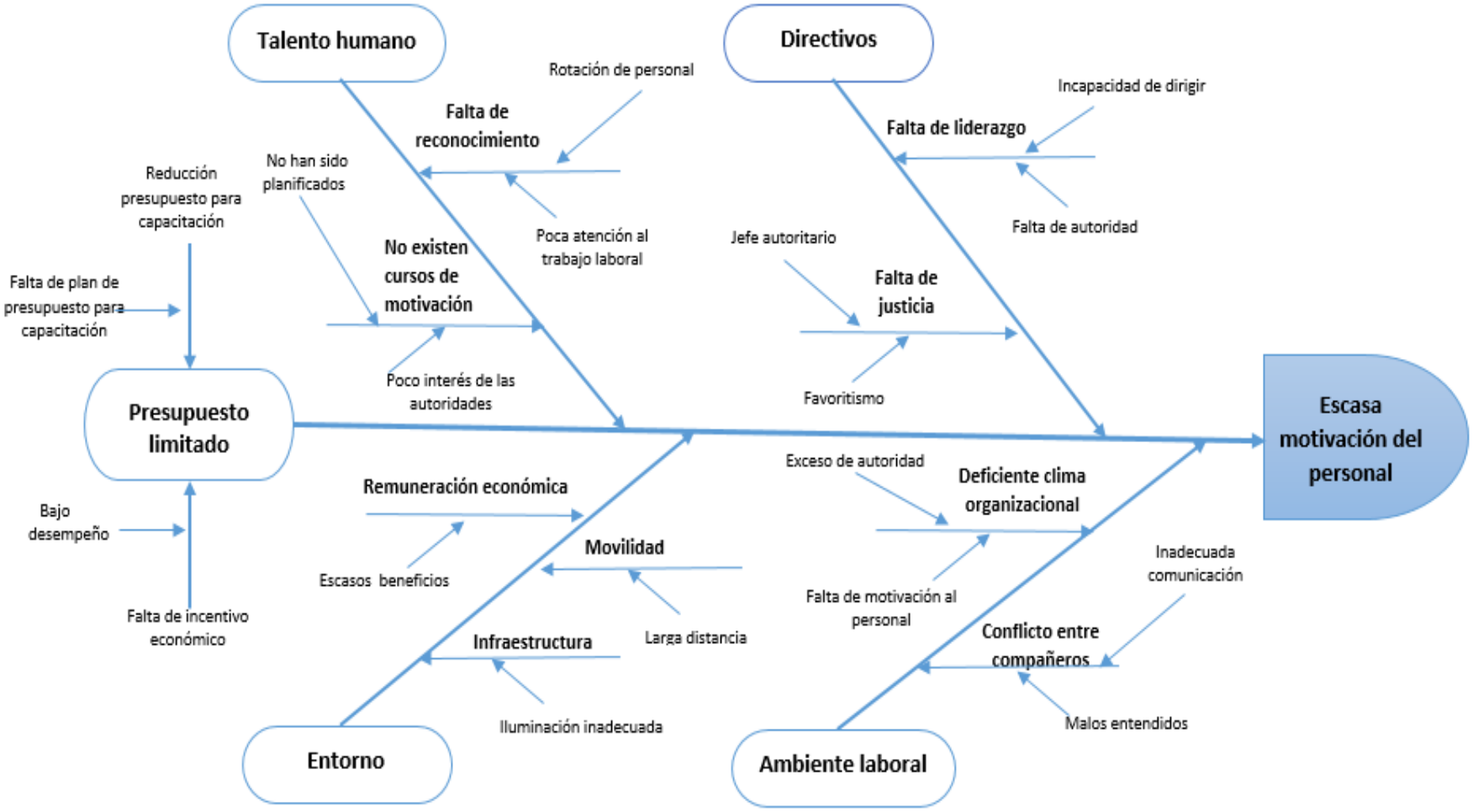

Figura 16 Diagrama causa-efecto

Fuente: Talleres 2018

Siendo talento humano el responsable de proveer cursos o charlas de motivación al personal, tienen desinterés al respecto y no implantan suficientes cursos entorno a este tema, en el plan de capitación anual de la empresa, aspectos que afectan directamente al personal y ocasionan que éstos no se sientan bien es su puesto de trabajo.

Siendo estos factores la raíz del problema, se hace necesario implementar un plan de mejora que contribuya a incrementar el nivel de motivación en las personas.

Se debe evitar a toda costa que el personal se encuentre desmotivado y falto de compromiso, por tal razón debería estar involucrado constantemente a través de talleres, charlas, técnicas o actividades de integración, que permitan mejorar la autoestima, confianza y seguridad, logrando así una colaboración más eficiente, para que desarrollen mejor sus labores contribuyendo a cumplir los objetivos de la empresa.

Por ello se recomienda a la unidad de talento humano aplicar las acciones que se proponen a continuación y sean puestas en práctica dentro de la empresa.

En la Tabla 50 se detallan las acciones que se consideran importantes para incrementar la motivación del personal en las empresas en estudio.

Tabla 50

Plan de acciones de mejora

N°	Acción	Responsable	Cuando	Donde	Recursos	Planificación Sep. Oct. Nov. Dic.	Resultados
1	Reuniones y talleres	Talento humano	Una trimestral	Oficinas y áreas involucradas	Infocus, computador, suministros de oficina y participación de todo el personal		3 objetivos estratégicos cumplidos con trabajo equipo 95% de cumplimiento de las disposiciones tomadas por gerencia
2	Implementación de un programa de integración	Talento humano	Una al año	Oficinas y áreas involucradas	Recurso económico: Según número de colaboradores de la empresa. Participación de todo el personal		25% de mejoramiento en el nivel de compromiso de los empleados
3	Publicación motivacionales y charlas de 5 minutos	Talento humano en coordinación con las áreas involucradas	Primera semana de cada mes	Lugares estratégicos de la empresa	Infocus, suministros de oficina, publicidad		20% menos de quejas de los colaboradores por falta de apoyo Impulsar una cultura organizacional de solidaridad

A continuación se detalla las acciones de mejora expuestas en la Tabla 50:

Acción 1: Realizar reuniones y talleres en las áreas involucradas para mejorar la comunicación entre compañeros y fomentar el trabajo en equipo, así manejaran con más calma las situaciones imprevistas durante su jornada laboral, contribuyendo de esa manera al óptimo desarrollo de sus actividades y a la vez aportando al cumplimiento de los objetivos.

Cabe señalar que estos cursos y talleres incitan a las personas a formarse como líderes y sentirse más útiles en su puesto de trabajo, lo cual será reflejado en su desempeño laboral, por ello se debe lograr su máximo rendimiento como recurso disponible.

Acción 2: Implementar un programa de integración en las oficinas y áreas involucradas orientado a la satisfacción del personal, con la finalidad de mejorar el compromiso en los trabajadores. Un personal motivado contagia su carisma a los demás, generando así un buen ambiente laboral entre compañeros, por ello se debe mantener al personal constantemente incentivado y contento para que desarrolle de mejor manera sus actividades en su puesto de trabajo, contribuyendo así a la ejecución de los objetivos trazados por la organización. Dichos programas podrían ser realizados por lo menos una vez al año de acuerdo a las necesidades del personal y las áreas implicadas.

Acción 3: Realizar publicación motivacionales y charlas de 5 minutos amenas, con un toque de humor, durante la primera semana de cada mes, en los lugares estratégicos de la empresa, impulsando una cultura organizacional solidaria, la cual contribuya a disminuir las quejas de los colaboradores que sienten la falta de apoyo por parte de sus subordinados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación conducen a formular las siguientes conclusiones relevantes:

1. A mayor número de profesionales en el nivel gerencial y mandos medios de las empresas lácteas, mejor es el desempeño organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, notándose el crecimiento empresarial en relación a la competencia.
2. La dirección de personal profesional en las empresas: "Alpina" con 23 años, "El Ordeño" con 15 años y "Ecualac" con 15 años le han permitido alcanzar una rentabilidad que supera el medio millón de dólares.
3. Empresas como: "Lácteos Verito" con 20 años en el mercado, no cuentan con personal profesional y tiene una muy baja rentabilidad
4. El nivel profesional de los colaboradores del nivel jerárquico superior de las empresas "Alpina", "El Ordeño" y "Ecualac" se encuentran alineadas al perfil profesional y giro del negocio: Doctor en Psicología, Doctor en Ciencias de Alimentos, Doctor en Contabilidad y Auditoría, Magister en Ciencias de los Alimentos, Magister en Administración de Empresas y Marketing, Ingeniero en Alimentos, Ingeniero en Producción, Ingeniero en Contabilidad Auditoria, Ingeniero en Seguridad y Salud Ocupacional.
5. Si la investigación demostró un impacto de la formación en la estructura organizacional se podría esperar que el desempeño de esta, presente relación con otros indicadores que no fueron medidos como por ejemplo: mejoría en la calidad de los productos, reducción de accidentes de trabajo y también en los financieros, así fue posible observar que los indicadores financieros

de rentabilidad menos significativos corresponden a las empresas con un nivel bajo de profesionales en los puestos del nivel jerárquico superior, como son Quecor con un ROA de 0,008 y ROE de 0,05 y Lácteos Verito con un ROA 0,009 y ROE de 0,02.

6. Las empresas lácteas de estudio, consideran factores importantes de los candidatos el nivel académico profesional y la experiencia, no obstante la capacitación es considerada de forma interna de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, aun cuando no disponen de un Plan de Capacitación anual. .
7. La presente investigación permitió conocer las necesidades de formación del talento humano de las empresas en estudio, las mismas que han sido traducidas en una propuesta que consta en el Capítulo 4, para mejorar los niveles de formación, capacitación y motivación del personal.
8. Sobre la base de la información antes mencionada y considerando las diferentes conclusiones vertidas, se cuenta con evidencias suficientes que permiten comprobar la hipótesis planteada, ya que en las empresas objeto de estudio, el nivel de formación del talento humano incide en sus estructuras organizacionales, afirmación que se puede comprobar, observando la información detallada en las Tabla 36, Tabla 46 y Tabla 8 (Capitulo 1, literal 1.6).

5.1. RECOMENDACIONES

1. Considerar la aplicación de planes de mejoramiento continuo para los profesionales del nivel gerencial y mandos medios, con la finalidad de retener el talento en la empresa.
2. Las empresas “Quecor“ y “Lácteos Verito” deben considerar el contratar personal profesional a nivel gerencial, que le proporcione crecimiento y desarrollo organizacional.
3. Considerar que el nivel de formación académico, más experiencia y capacitación aporta al ser humano con conocimientos técnicos que deben ser desarrollados junto con sus competencias con la finalidad de cumplir objetivos institucionales.
4. Implementar el Plan de Capacitación anual propuesto, con la finalidad de contar con profesionales actualizados sobre el giro del negocio y motivados, lo que les permitirá desempeñarse eficientemente en las actividades para beneficio de las empresas.
5. Analizar las necesidades y problemas que se evidencian en la tesis, con el fin de mejorar el desempeño del personal de las empresas lácteas.

5.1.1. FUTURAS INVESTIGACIONES

- Se recomienda dar continuidad y apoyo a proyectos de investigación como el presente, a fin de determinar y analizar las relaciones entre los diferentes factores que afectan a las estructuras organizacionales, planificaciones, desempeño, calidad de los productos y servicios, satisfacción del cliente, entre otros.
- Se recomienda replicar y ampliar esta investigación, en otro tipo de empresas con altos volúmenes de información, de modo que los resultados y la relación sean más representativos y consecuentemente permitan realizar el cruce de variables.
- Se recomienda abordar la investigación de cómo incide la formación del TH en el Sistema de Gestión de la Calidad de las empresas lácteas del cantón Mejía.
- Incidencia de la formación del talento humano en el desempeño de la organización
- Cómo incide el Talento Humano en certificaciones bajo normas internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Achiles , F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral.* México: Limusa .

Alimentos y Nutrientes . (2015). Obtenido de http://www.profesorenlinea.cl/Ciencias/AlimentosyNutrientes.htm

Alvarez , L. (2004). *La organizaciones en nuestros dias.* Santo Domingo: Buho.

Amparo, R. (13 de Septiembre de 2011). *Ecolink.* Obtenido de Los grupos informales dentro del ámbito de la organizacion: https://www.econlink.com.ar/organizacion-formal

Anchondo, A., Duran , E., Basurto , M., & Perez, R. (2011). La administracion del capital humano en las organizacione del sector rural: Caso de procesadora de lacteos"Tres Marias". *Revista Mexicana de Agronegocios*, 737.

Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D., & Rojas, O. (s.f.). Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrinsecos del lider del área. *Especialista en Gerencia de Talento Humano.* Universidad Sergio Arboleda, Bogotá.

Ballivian, R. (18 de enero de 2006). *Diseño de puestos de Trabajo.* Obtenido de https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf

Baquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos (Parte ll).* EUNED.

Barnard , C. (2003). *The Funcions of the Executive.* Team would like to thank Harvard University Press.

Becker, G. (1983). *Capital Human.* Madrid: Alianza.

Bembibre, C. (19 de Julio de 2009). *Definición de Niveles*. Obtenido de Definición ABC: https://www.definicionabc.com/general/niveles.php

Bermúdez , O. (9 de febrero de 2011). *Gestión del conocimiento organizacional, origen y situación actual*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-organizacional-origen-y-situacion-actual/

Bernal, C. (2010). *Metología de la Investigación.* México: PEARSON EDUCACION.

Briceño , M. (2003). *Universidad, Sector Productivo y Sustentabilidad.* Obtenido de http://www.academia.edu/22939517/Universidad_sector_productivo_y_sustentabilidad

Buján, A. (12 de junio de 2016). *Enciclopedia financiera.* Obtenido de Estructura Organizacional : https://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm

Burdiel , F. (2003). *Fundamentos de la organizacion.* Santo Domingo: Susaeta.

Cabrera Jimmy, Mora , N., Lopéz , V., & Montilla, R. (2014). Gestion del Talento Humano en la medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto . *UNIMAR.*

Calderón , H., Naranjo, V., & Alvarez, M. (2010). *Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del arte.* Bogota: Acrip.

Calderon, H., & Castaño , G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: evolución y resultados.* Colomabia: Edigráficas .

Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife. (2014). Obtenido de Creacion empresas : https://www.camaratenerife.com/

Carrión, B. (1998). *Organizacion de Empresas* . México: McGRAW-HILL.

Cepeda , F. (2010). *Press Room*. Obtenido de Publicaciones de estudiantes : https://www.aiu.edu/Spanish/publications/student/spanish/teoria%20de%20las%20organizaciones.htm

Chiavenato , I. (2004). *Administracion en los nuevos tiempos.* Bogota: Mc-Graw Hill.

Chiavenato , I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato , I. (2009). *Gestión de Talento Humano.* Méxio: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos.* México: Editorial Mac Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: McGraw.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano.* México: McGrawhill.

Contreras , R. (2011). Guía Tecnica para Elaborar Organigramas. *O.P.D. Servicios de Salud Jalisco*, 8-10.

Cuervo , J. (11 de Febrero de 2012). *Teorias de la organizacion* . Obtenido de http://mabecerra-teorasdelasorganizaciones.blogspot.com/2012/02/la-estructura-organizacional.html

Daft, R. (2005). *Teoría y diseño de la organización.* México: Thomson.

Danny , P. (2012 de mayo de 2012). Obtenido de Teorías de la administración : http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html

Delaney , J., & Huselid , M. (1996). The Impact of Human Resourse management practices on perceptios of organizational performance. *Academy of Managment* , 949 .

El Ciudadano. (11 de Agosto de 2015). *La ganadería sostenible permite la conservación de los bosques en la Amazonía.* Obtenido de http://www.elciudadano.gob.ec/la-ganaderia-sostenible-permite-la-conservacion-de-los-bosques-en-la-amazonia/

El nacimiento de Alpina . (23 de mayo de 2013). Obtenido de Alpina S.A.: http://wwwwmundoalpina.blogspot.com/2013/05/nacimiento-de-alpina.html

Esquiaqui , G., & Escobar , W. (s.f.). Estructura Organizacional y Estrategia Empresarial . *Seminario de Grado* . Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Fayol , H. (1987). *Administracion Industrial y General.* Mexico: Florida 340, Buenos Aires.

Fernandez, I., Lastaño , L., & Diaz, L. (2006). Situacion de la educacion preescolar, basica, media y superior . Colombia .

Ferrell, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M., & Flores, M. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Freddy. (23 de marzo de 2012). *Historia del Talento Humano*. Obtenido de Gestión del Talento Humano: http://historiadeltalentohumano.blogspot.com/

Gómez- Mejía , L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* . Prentice Hall.

González , H., & Lunghi, C. (Abril de 2005). *Scribd.* Obtenido de Determinantes de la Estructura Organizacional: https://es.scribd.com/document/318205263/Determinantes-de-la-estructura-organizacional

González, I. (2002). *Teoría de las Organizaciones.* Santilana.

González, J. (2016). Niveles Jerárquicos. 1. Obtenido de http://spc.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/8/2016/02/Competencias.pdf

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras,procesos y resultados* . Mexico : Prentice Hall .

Hérnandez , R. (2014). *Metodología de la Investigación.* Méexico: McGraw-Hill/ INTERAMERICANA.

Hérnandez, M. (18 de Septiembre de 2009). *Metodología de la Investigación.* Obtenido de Metodología de la Investigación: http://www.monografias.com/trabajos58/metodologia-investigacion/metodologia-investigacion2.shtml

Herrera, J. (2011). *Responsabilidad Social de la Empresa* . Madrid: Printed in Spain .

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (25 de Juni o de 2013). *FreeLibros.org* . Obtenido de Administracion : https://www.freelibros.org/administracion/administracion-michael-a-hitt-j-stewart-black-y-lyman-w-porter.html

Hodge , B., Anthony , w., & Gales , L. (2003). *Teoria Organizacional un enfoque estrategico.* Madrid: Prentice Hall.

Jericó , P. (2001). *Gestión del Talento* . España: Editorial Prentice-Hall.

Kerlinger , F. (1979). *La invetigación del comportamiento.* México: McMRAW-HILL.

Lacteos "Quecor". (2018). Machachi , Pichincha , Ecuador .

Ley de Educacion Superior. (2012 de Julio de 2010). Obtenido de Niveles de formación de la educación superior en el Ecuador: http://ecuadoruniversitario.com/directivos-y-docentes/legislacion/ley-organica-de-la-educacion-superior/niveles-de-formacion-de-la-educacion-superior-en-el-ecuador/

Ley Orgánica de Educación Superior. (6 de Octubre de 2010). Quito, Pichicha, Ecuador. Obtenido de Ley Oganica de Educacion Superior en el Ecuador: http://www.yachay.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/LEY-ORGANICA-DE-EDUCACION-SUPERIOR-ANEXO-a_1_2.pdf

Llanos , J. (2005). Integración de Recursos Humanos. Mexico: Trillas.

Llauradó, O. (12 de diciembre de 2014). *Netquest*. Obtenido de La escala de Likert: que es y cómo se utiliza: https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla

López, E., Tovar, G., & Palacio, M. (2007). Productividad, Competitividad e Innovación en el sector Lácteo del área Metropolitana centro occidente y el papel de los actores en sus mejoramiento. *Dialnet*, 2.

Lozada , J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienAmérica*, 34. Obtenido de http://www.uti.edu.ec/antiguo/documents/investigacion/volumen3/06Lozada-2014.pdf

Marin , E. (2010). Perfil emprendedor de los gerentes de la empresas lacteas. *Repositorio de la Universidad de Los Andes*, 122.

Marin , F. (2002). El auto aprendizaje y la asimilación de conocimiento. *Revista Venzolana de Gerencia*, 122.

Mateo , Y. (15 de Febrero de 2015). La organizacion en la empresa. *Amazonaws*, 8. Obtenido de La organización en la empresa: http://spain-s3-mhe-prod.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf

Méndez , C. (2003). *Clima organizacional en Colombia.* Colombia : Centro Editorial .

Mintzberg , H. (1984). *La Estructuración de la Organización.* Ariel Economía.

Mintzberg, H. (2005). En *Estructura de la organización* (pág. 42). España: Ariel S.A.

Mintzberg, H. (2005). *La estructuracion de las organizaciones.* España: Ariel.

Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales, 3*(3), 4-26.

Moreno , E., Lorete , J., & Martinez del Rio, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage . *ResearchGate* , 131.

Moreno, J. (1998). *Economía de la Educación* . Madrid : Pirámide.

Murcia, J. (23 de mayo de 2016). *Scribd.* Obtenido de Teoría de la relaciones humanas : https://es.scribd.com/doc/313548091/TEORIA-DE-LAS-RELACIONES-HUMANAS-pdf

Naciones Unidas . (2009). *Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU).* Obtenido de https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf

Navarro , j., & Ascencio , E. (Febrero de 2015). "Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecudor". *Revista Observatorio de la Economia Latinoamericana*. Obtenido de Importancia de la capacitacion y el desarrollo del talento humano en el Ecuador: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html

Oxford Living Dictionaries . (2018). Obtenido de https://es.oxforddictionaries.com/definicion/tamano

Palladares , Z., Romero, D., & Herrera , M. (2005). *Hacer empresa.* Fondo Editorial Nueva Empresa.

Parra , C. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliografica . *Gestion & Sociedad* , 104.

Pérez , Y. (2014). Clima organizacional en el ámbito empresarial cubano. *Master en Administración de Negocio.* Universidad de la Habana, Cuba.

Pineda , P. (2002). ¿ Como se evalúa la formación en las organizaciones? *Revista Capital Humano*, 52-62.

Pineda, B. (1994). *Metodología de la investigación.* Washington: Organización Panamericana de la Salud.

Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional.* México: Red Tecer Milenio.

Ponce , A. (1992). *Administración Moderna.* México: Limusa.

Porter, M. (1986). *Competitive Advantage.* New York.

Powell, W., & Dimagglo, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el analisis organizacional.* Mexico : D.F.

Pujol, A. (2002). El contrato Psicologico en la Pymes del sector Lacteo . *Vll Reunion Anual de la Red PyME Mercosur*, 8-9.

Purwadi, D. (2012). The Role of Japanese Human Resource Planning Practices for Increasing Industrial Competitiveness. *ScienceDirect*, 253-259.

Reseña Historica . (2018). Obtenido de "Ecualac": http://ecualac.com.ec/

Reseña histórica . (2018). Obtenido de "El Ordeño": http://www.elordeno.com/

Rivero, D. (2009). Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero. *Tesis Doctoral*. Universidad de Matanzas, Matanzas (Cuba).

Robbins , S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: 10a. ed. Person Educación.

Rodriguez , D. (2001). *Gestón Organizacional.* Santiago: Universidad Cátolica de Chile.

Rodríguez, G., Gómez, J., & Gil, J. (1996). *Métodos de la investigación cualitativa.* Malaga: Ediciones ALJIBE.

Rossler , N. (Enero de 2011). *ResearchGate*. Obtenido de Los recursos humanos en la empresa lechera: un análisis de su relación con el perfil tecnológico y estructural mediante estudios de casos: https://www.researchgate.net/publication/283717858_Los_recursos_humanos_en_la_empresa_lechera_un_analisis_de_su_relacion_con_el_perfil_tecnologico_y_estructural_mediante_estudios_de_casos

Sánchez , A. (24 de Abril de 2008). Programas, Capacitacion y Marketing. *Suyapa*, 28.

Sánchez, S. (Mayo de 2015). Proyecto Empresa Lacteos Sopo Lait. *CALAMEO*, 14. Obtenido de https://es.calameo.com/books/004329279a346d5f2f6dc

Schlemenson, A. (1972). Economia y Sociedad . En M. Weber , *Fondo de Cultura Economica* (pág. 3). Mexico .

Smith, A. (1999). *Training and development in Australia.* Australia : Second edition.

Socios del día. (11 de Enero de 2017). Obtenido de "Lácteos Verito": https://www.youtube.com/watch?v=SYO8dMGxymA

Suttle , R. (2010). *La Voz* . Obtenido de Analisis de la Estructura Organizacional : http://pyme.lavoztx.com/anlisis-de-la-estructura-organizacional-8746.html

Thinking People Consultores Recursos Humanos. (2017). Obtenido de La importancia de la formación en la empresa: http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/la-importancia-de-la-formacion-en-la-empresa/

Valdiviezo, H. (8 de Enero de 2016). *www.ecuadorencifras.gob.* Obtenido de Directorio de Empresas y Establecimientos 2014: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-

inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf

Villablanca, S. (30 de Julio de 2015). Formalización de la Estructura Organizacional. *Scribd*, 4. Obtenido de http://admindeempresas.blogspot.com/search/label/Determinantes%20de%20la%20Estructura%20Organizacional

Vítez, O. (2006). *Estructura Organizativa descentralizada versus centralizada*. Obtenido de La Voz: http://pyme.lavoztx.com/estructura-organizativa-descentralizada-versus-centralizada-4311.html

Vizcarra R, Lasso R, & Tapia D . (18 de Enero de 2016). Historia de la lechería Ecuatoriana. *Centro de la Industría Láctea en Ecuador* . Obtenido de http://www.pichincha.gob.ec/publicaciones/item/702-la-leche-del-ecuador.html

Zorrilla, A. (1993). *Introducción a la metología de la investigación.* México: Leon y Cal, Editores,11° Edición.