



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Estructura Organizacional y su incidencia  
en el Rendimiento Laboral de los empleados de la  
Boutique Oswaldo´s de la ciudad de Ambato”.**

**Autora: Laura Violeta Jalón Arboleda**

**Tutor: Ing. Jorge Jordán V.**

**AMBATO – ECUADOR  
Julio 2015**



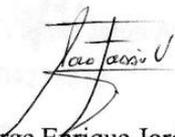
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Jorge Jordán V.**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este proyecto de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 29 de Mayo del 2015



Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca.

C.I 1803079761

**TUTOR**

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Yo, Laura Violeta Jalón Arboleda, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Ambato, 1 de Julio del 2015



Laura Violeta Jalón Arboleda.

C.I 1804238812

**Autora**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban el presente proyecto de investigación, el mismo que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-  .....

MBA. María Dolores Guamán Guevara.

C.I 180283169-1

**PROFESOR CALIFICADOR**

f.-  .....

Ing. Fernando Naranjo Holguín. MBA/MSC

C.I 180133535-5

**PROFESOR CALIFICADOR**

Ambato, 23 de Junio del 2015

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación, y; según las normas de la institución.

Cedo los derechos patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



.....  
Laura Violeta Jalón Arboleda.

C.I 1804238812  
**AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente doy Gracias a Dios por permitirme un día más de vida, a la BOUTIQUE OSWALDO'S por brindarme la apertura para realizar mi tesis, a la Facultad de Administración en donde he ido formándome como una profesional y a mis maestros que supieron impartir sus conocimientos.

**Laura**

## **DEDICATORIA**

Le dedico esta tesis a mi Madre por su amor, paciencia y perseverancia que me han impulsado a seguir adelante para poder culminar con éxito.

A mi abuelita, por darme todo su apoyo y amor incondicional en todo momento.

A mis tíos, por ser mi fuente de inspiración y ayuda en todos los procesos de mi vida.

**Laura**

## INDICE DE CONTENIDOS

Aprobación del tutor .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado .....	iv
Derechos De Autor .....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen Ejecutivo .....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1. El Problema.....	3
1.1 Tema .....	3
1.2 Planteamiento Del Problema .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico .....	6
1.2.3 Prognosis .....	7
1.2.4 Formulación Del Problema.....	7
1.2.5 Pregunta Directrices.....	8
1.2.6 Delimitación .....	8
1.3 Justificación .....	8
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General .....	10
1.4.2 Objetivos Específicos .....	10
Capítulo II.....	11
2. Marco Teórico.....	11
2.1 Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 Fundamentación Filosófica .....	17
2.3 Fundamentación Legal.....	18
2.4 Categorías Fundamentales .....	20
2.5 Hipótesis.....	33
2.6 Variables.....	33
Capítulo III.....	34
Metodología.....	34
3.1 Enfoque.....	34
3.2 Modalidad de la Investigación .....	34
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental .....	34
3.2.2 Investigación de Campo.....	35
3.3 Tipos de Investigación .....	35
3.3.1 Investigación Exploratoria .....	35
3.3.2 Investigación Correlacional .....	35
3.3.3 Investigación Explicativa .....	36
3.4 Población y Muestra .....	36
3.5 Operacionalización de Variables.....	36
3.6 Técnicas e Instrumentos.....	39
3.7 Plan de Procesamiento de la Información .....	39
Capítulo IV .....	41
Análisis e Interpretación de Resultados.....	41
4.1. Análisis de Datos .....	41

4.2. Interpretación de Resultados.....	41
4.3. Comprobación de Hipótesis .....	52
Capítulo V.....	56
Conclusiones y Recomendaciones .....	56
5.1. Conclusiones.....	56
5.2. Recomendaciones .....	58
Capítulo VI .....	60
6. Propuesta de Solución .....	60
6.1. Datos Informativos .....	60
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	61
6.3. Justificación .....	61
6.4. Objetivos.....	62
6.4.1. Objetivo General .....	62
6.4.2. Objetivos Específicos .....	62
6.5. Análisis de Factibilidad.....	63
6.6. Fundamentación.....	64
6.7. Metodología. Modelo Operativo .....	67
6.8. Administración de la Propuesta .....	80
6.9. Previsión de la Evaluación .....	86
Bibliografía .....	87

## Índice de Tablas

Tabla N° 1 Población de Boutique Oswaldo's.....	36
Tabla N° 2. Operacionalización de la Variable Independiente.....	36
Tabla N° 3. Operacionalización de la Variable Dependiente .....	37
Tabla N° 4 Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	39
Tabla N° 5 Cumple de forma eficiente las tareas encomendadas .....	42
Tabla N° 6 Planificación de la tareas .....	43
Tabla N° 7 Controles efectivos para la gestión de su puesto de trabajo .....	44
Tabla N° 8 Responsabilidades acordes a la formación profesional .....	45
Tabla N° 9 Los conocimientos que usted posee influye al desarrollar su trabajo.	46
Tabla N° 10 Las habilidades aportan al dinamismo de las actividades de la boutique .....	47
Tabla N° 11 Comodidad del lugar de trabajo .....	48
Tabla N° 12 Medición de la productividad del personal .....	49
Tabla N° 13 Comunicación entre empleados y jefe.....	50
Tabla N° 14 Se siente conforme trabajando en la boutique Oswaldo's.....	51
Tabla N° 15 T de Student.....	52
Tabla N° 16 Presupuesto.....	82
Tabla N° 17 Plan de Acción de Boutique Oswaldo's.....	83
Tabla N° 18 Cronograma de Actividades .....	834
Tabla N° 19 Previsión de la evaluación.....	845

## Índice de Gráficos

Gráfico N° 1 Árbol del Problema .....	6
Gráfico N° 2_ Súper ordenación conceptual.....	20
Gráfico N° 3_ Subordinación conceptual .....	21
Gráfico N° 4 Cumple de forma eficiente las tareas encomendadas .....	42
Gráfico N° 5 Planificación de la tareas .....	43
Gráfico N° 6 Controles efectivos para la gestión de su puesto de trabajo .....	44
Gráfico N° 7 Responsabilidades acordes a la formación profesional .....	45
Gráfico N° 8 Los conocimientos que usted posee influye al desarrollar su trabajo	46
Gráfico N° 9 Las habilidades aportan al dinamismo de las actividades de la boutique .....	47
Gráfico N° 10 Comodidad del lugar de trabajo .....	48
Gráfico N° 11 Medición de la productividad del personal .....	49
Gráfico N° 12 Comunicación entre empleados y jefe.....	50
Gráfico N° 13 Se siente conforme trabajando en la boutique Oswaldo's.....	51
Gráfico N° 14 T de studet .....	55
Gráfico N° 15 Organigrama Estructural .....	68
Gráfico N° 16 Áreas Administrativas que intervienen en la propuesta .....	81

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Boutique Oswaldo's tiene sus orígenes en el año de 1969, con una trayectoria de 46 años en la distribución de ropa interior y medias, al por mayor y menor, en marcas nacionales como: Verano, Roland, Rombo Rojo, STU, King e importadas como Laura, Vanessa, HABY, PAT Primo.

Boutique Oswaldo's busca alternativas para mejorar al personal y su desempeño, como por ejemplo personas con experiencia en ventas, que conozcan de ropa interior, pero que en la actualidad esto no ha sido suficiente, ya que es necesario implementar un modelo de estructura organizacional que conlleve a definir funciones, tareas, que permitan aprovechar al máximo las capacidades de cada uno de los empleados.

En la investigación de campo (encuestas) se pudo obtener información relevante acerca de la percepción de los empleados sobre las funciones y el desempeño que tienen en cada puesto de trabajo, dando como resultado que el trabajo se ejecuta sin un manual administrativo solamente observando las cualidades para la comercialización de la ropa interior y no explotando las habilidades y conocimientos de cada uno de los empleados.

Es por ello que la propuesta de solución que se presenta en este proyecto es un Manual Administrativo, que describe las tareas, actividades a ser implementados para el personal y el perfil requerido para los puestos de trabajo. Con ello se espera lograr mayor eficiencia en los recursos humanos, reducción de tiempos ociosos e incremento del rendimiento individual.

### **PALABRAS CLAVES**

Estructura organizacional, rendimiento laboral, manual administrativo, Boutique Oswaldo's, empresas comerciales

## **ABSTRACT**

La Boutique Oswaldo's has its origins in 1969, with a history of 46 years in the distribution of underwear and socks, wholesale and retail national brands such as: Summer, Roland, Red Diamond, STU, King and imported as Laura, Vanessa, HABY, PAT Primo.

Boutique Oswaldo's looking for ways to improve staff and performance, such as people with sales experience, who know of underwear, but now this has not been enough, since it is necessary to implement a model of organizational structure that involves to define roles, tasks, to harness the full potential of each employee.

In the field research (surveys) were able to obtain relevant information about the perception of employees about the features and performance they have in each job, with the result that the work is performed without an administrative manual only observing the qualities for marketing underwear and not exploiting the skills and knowledge of each employee.

That is why the proposed solution presented in this project is an Administrative Manual, which describes the tasks, activities to be implemented for the staff and the profile required for the job. This is expected to achieve greater efficiency in human resources, reducing idle time and increase individual performance.

## **KEYWORDS**

Organizational structure, job performance, administrative manual, Oswaldo's boutique, commercial enterprises.

## **INTRODUCCIÓN**

El proyecto de investigación trata sobre el tema “La Estructura Organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral de los empleados de la Boutique Oswaldo’s de la ciudad de Ambato” en el que se desarrolló seis capítulos que engloba el estudio sistemático de la realidad de la empresa y la teoría científica de las variables, para el planteamiento de soluciones.

En el Capítulo I se define el problema de investigación: la ineficiente estructura organizacional en la Boutique Oswaldo’s, detallando sus principales antecedentes y sus consecuencias, para luego formular objetivos que fueron obtenidos en el proceso investigativo.

En el Capítulo II elaboramos la base conceptual de las variables independiente Estructura Organizacional y Rendimiento Laboral con la súper ordenación y subordinación utilizando la inducción y la deducción, para la confrontación con el problema y obtener hipótesis de investigación.

En el Capítulo III establecemos la investigación cualitativa y cuantitativa, que describe los hechos que acontecen en la empresa y la cuantificación de la información en instrumentos estadísticos.

En el Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados se analizan de forma lógica los resultados de las encuestas, la percepción de los empleados sobre el problema y con los resultados comprobar de la hipótesis de investigación.

En el Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones se presenta los aspectos más importantes de la investigación y su nuevo aporte científico para recomendar acciones de mejora en la empresa.

En el Capítulo VI Propuesta consiste en el manual de funciones y responsabilidades para los empleados de la Boutique Oswaldó s.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

La Estructura Organizacional y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los empleados de la Boutique Oswaldo's de la ciudad de Ambato.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **Contextualización macro**

En la actualidad las organizaciones se están preocupando cada vez más por solucionar los problemas orgánico-funcionales, ya que para ser competitivas en el movimiento de globalización que están viviendo, es necesario tener una estructura organizacional adecuada con flexibilidad de cambio, descentralizada, participativa y con capacidad de

respuesta para cumplir con sus objetivos y enfrentar retos que inminentemente se presentan día a día.

La sociedad actual se estructura en organizaciones que dan respuesta a las necesidades individuales y sociales; en ellas el ser humano es el eje y fundamento de su existencia. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Es por ello que el diseño organizacional es fundamental para el éxito y a lo largo de este trabajo se hará referencia al diseño o rediseño como el proceso para decidir cuál es la forma más adecuada de dividir y coordinar las actividades de la organización a la luz de las metas y del plan estratégico de la empresa, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

### **Contextualización Meso**

En el Ecuador muchas de las empresas han incrementado sus niveles de rendimiento, volviéndose cada vez más competitivas, para enfrentar el mercado cambiante actual, gracias a una administración adecuada, que guía a las empresas a mantenerse competentes. Actualmente y de manera generalizada, en varias empresas de nuestro país, la ausencia de una estructura organizacional, disminuye la capacidad de desarrollo empresarial. Siendo necesario así enfocarnos en actividades administrativas a realizar, distribuir los puestos de trabajo, implantar mecanismos de control, que permita el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

### **Contextualización micro**

Con respecto a la estructura organizacional la boutique Oswaldo's está conformada de la siguiente manera: Gerente, contador, jefe de ventas, jefe de compras y empleadas.

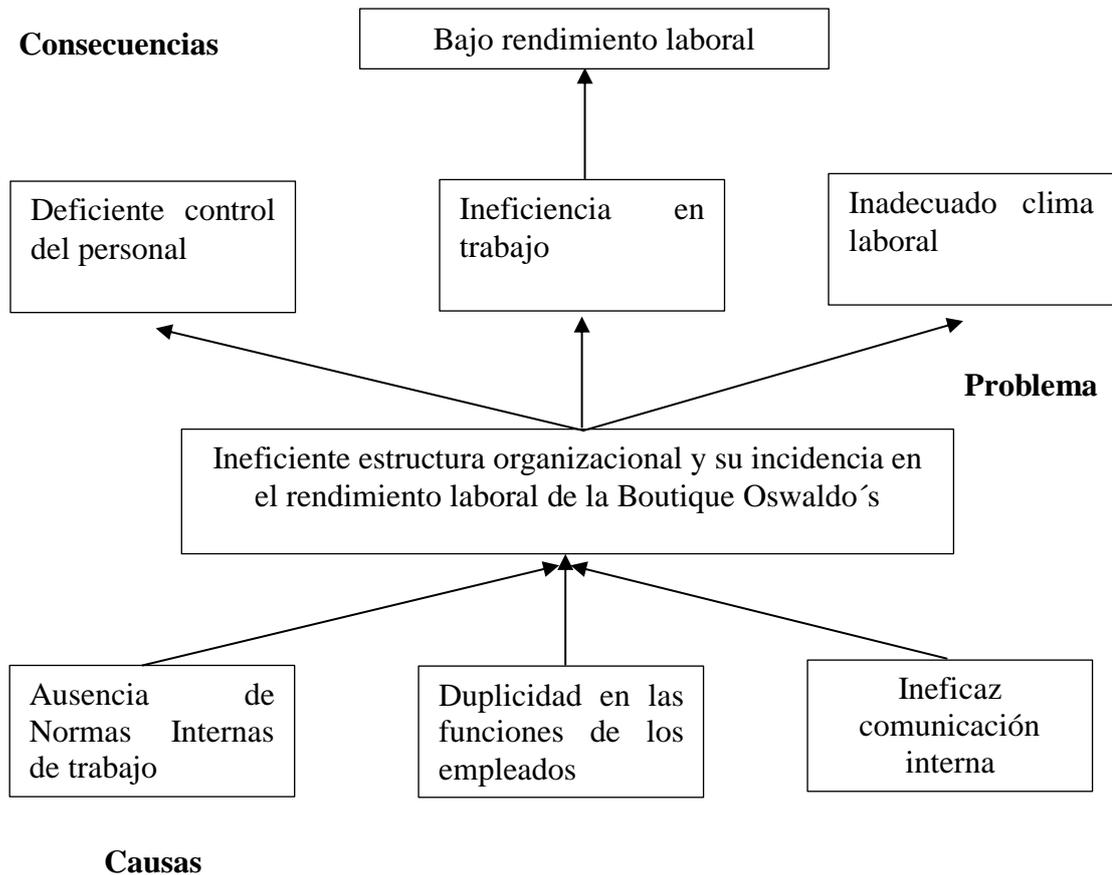
La empresa acostumbra a contratar personal en temporadas de mayor actividad en ventas como es en navidad y época escolar, por la gran demanda existente en estas

fechas. Las actividades que realizan los empleados son de ventas, registros contables, compra de mercadería, etc.

Boutique Oswaldo's busca alternativas para mejorar al personal y su desempeño, como por ejemplo personas con experiencia en ventas, que conozcan de ropa interior ya que al momento de la venta a los clientes estos solicitan información de calidad, colores, y modelos que desean adquirir, pero en la actualidad esto no ha sido suficiente, ya que es necesario implementar un modelo de estructura organizacional que conlleve a definir funciones, tareas, que permitan aprovechar al máximo las capacidades de cada uno de los empleados y así lograr un superior rendimiento en las labores diarias.

### 1.2.2 Análisis crítico

**Grafico N° 1 Árbol del Problema**



**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

La problemática de la ineficiente estructura organizacional es causada por varios factores entre ellos tenemos la ausencia de normas internas de trabajo, y por lo que no se ha podido ejercer un control adecuado al personal, en los horarios de entrada y salida, exceso número de permisos al personal por diversos motivos y a veces injustificados, y la no prevención de riesgos de trabajo.

La división del trabajo no se lo ha hecho de manera correcta, por carecer de información por parte del dueño y el empleado y el por tamaño de la organización no han creído conveniente realizar estas acciones, pero que existe una duplicidad de funciones entre

los empleados que realizan funciones y tareas que no les corresponde inclusive por su formación académica.

La comunicación interna necesita ser mejorada, que las instrucciones sean comunicadas en forma oportuna y exacta, y el rendimiento sea el más eficiente posible.

### **1.2.3 Prognosis**

Si la empresa no toma acciones urgentes para solucionar el problema puede caer en serias dificultades internas, esto se vería notoriamente reflejado en el rendimiento del personal, y al ser este un elemento valioso para el desarrollo de la empresa también los clientes externos se verían perjudicados.

El incumplimiento de tareas asignadas se relaciona con la poca productividad del personal, logrando insatisfacción en la dirección ejecutiva, misma que tomaría acciones en cuanto a reducir el personal, afectando al normal desenvolvimiento de las actividades propias de esta entidad.

La rutina diaria es un factor negativo en los colaboradores, al no existir innovación en las actividades tiende a observar un comportamiento indiferente al trabajo, no se esfuerza por superarse profesionalmente y al final se obtiene resultados mediocres.

El cliente es parte fundamental del funcionamiento de la empresa, por considerar que realiza sus transacciones de manera permanente en la boutique, al no atenderle de manera eficiente, dándole especial atención a sus requerimientos, puede decidir inmediatamente retirarse y buscar otras empresas que si le sepan dar el servicio adecuado.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera incide la estructura organizacional en el rendimiento laboral de Oswaldo's Boutique?

### **1.2.5 Pregunta Directrices.**

¿Qué falencias presenta la estructura organizacional de Boutique Oswaldo's de la ciudad de Ambato?

¿Por qué motivos existe un bajo rendimiento laboral de los empleados?

¿Qué alternativas de solución se podría implementar para mejorar la estructura organizacional de la Boutique Oswaldo's?

### **1.2.6 Delimitación**

#### **Límite de contenido.**

**Campo:** Administración

**Área:** Organización

**Aspecto:** Estructura Organizacional

#### **Límite espacial.**

Boutique Oswaldo's de la Ciudad de Ambato.

#### **Límite de tiempo.**

Julio– Enero 2015.

### **1.3 Justificación**

- La Boutique Oswaldo's al igual que cualquier otra empresa necesita poseer una estructura organizacional, el cual está dirigido a cada uno de los miembros de la organización, este material les permitirá tener una fuente de información en la que todos los empleados encontrarán la descripción clara, de las funciones y responsabilidades, obligaciones y deberes, sin tratar de imponer un excesivo formalismo en la institución determinado por la rigidez en el cumplimiento de las actividades.

- Además la estructura organizacional facilitará el entrenamiento de nuevos empleados y la asignación racional de funciones a cada unidad administrativas, así como también permitirá uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas administrativas.
- La estructura organizacional enfocará con claridad cuál es la naturaleza de la función, la forma de llevarla a cabo, la responsabilidad y a la clase de relaciones que hay entre los diferentes niveles de la organización para que sirva de guía al administrador para que evalúe el desempeño de sus empleados, comparando sus actuaciones y avances realizados, con los objetivos establecidos en cada puesto de trabajo.
- En lo personal me beneficiará ya que podré poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante mi etapa universitaria.
- Es de vital importancia el estudio de la estructura organizacional porque constituye un herramienta fundamental para el establecimiento de las funciones tareas, puestos de trabajo que se deben implementar en una organización y de esta manera lograr reunir un grupo de colaboradores altamente eficientes y efectivos a la hora de desempeñar sus funciones, relacionando también la productividad e imagen que se proyecta nuestro mercado objetivo.
- La factibilidad de realizar la investigación es válida y aprobada por la gerencia de la boutique, y se presta todo el apoyo material, económico para la realización de los objetivos y metas propuestas.
- El impacto que se espera de este estudio sea favorable a los colaboradores de la boutique y sirva como medio de ayuda para el correcto desempeño de las funciones que les son encomendado, contribuyendo así al desarrollo profesional.

- La misión es contribuir al desarrollo de la empresa, por medio de la preparación y superación de los empleados, de esta manera tener ventajas sobre las demás empresas.
- La visión es tener un grupo multidisciplinario de colaboradores capaces de enfrentar los retos del mundo actual, con apoyo permanente a las grandes decisiones que enrumben al posicionamiento local y nacional de esta entidad.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Establecer la incidencia de la estructura organizacional en el rendimiento laboral de la Boutique Oswaldo´s.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar las falencias de la estructura organizacional actual con el fin de detectar puntos críticos.
- Analizar el nivel de rendimiento laboral de los empleados de la empresa con el fin de tomar acciones correctivas.
- Proponer unas alternativas de solución con el propósito de mejorar el rendimiento laboral en los puestos de trabajo en la Boutique Oswaldo´s de la Ciudad de Ambato.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

En la Boutique Oswaldo's de la ciudad de Ambato no se han realizado estudios previos referentes al tema, según diálogo mantenido con el señor Néstor Oswaldo Guerra Moscoso quien es el dueño de la boutique, con esta referencia el trabajo, revisión y análisis bibliográfico se lo ha hecho en la Universidad Técnica de Ambato, donde se han obtenido los siguientes antecedentes investigativos.

(Tomalá, 2013, pág. 85) **Diseño Organizacional para la Asociación de Pequeños Comerciantes de artículos varios Playa Mar y Sol en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2013” . Facultad de Ciencias Administrativas – UPSE.**

#### **Objetivo general**

- Elaborar el diseño organizacional en base a los aspectos fundamentales de la institución que permita mejorar la eficiencia administrativa para la Asociación pequeños comerciantes de artículos varios “Playa Mar y Sol”, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

## **Objetivos específicos**

- Apoyar teóricamente la investigación del diseño organizacional basado en las teorías de autores especialistas en el tema que faciliten el sustento de la propuesta.
- Elaborar técnicas metodológicas, que permita diagnosticar la situación actual del manejo administrativo de la asociación a través del tratamiento de información
- Analizar los datos obtenidos, a través de cuadros y gráficos estadísticos para elaboración de la propuesta de diseño organizacional en base a los resultados, estableciendo conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.
- Diseñar la estructura organizacional de la Asociación de pequeños comerciantes de artículos varios “Playa Mar y Sol”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena que permita mejorar su manejo administrativo y su productividad
- Establecer el presupuesto necesario en función de los requerimientos para la aplicación de la propuesta en la asociación de pequeños comerciantes de artículos varios Playa Mar y Sol.

## **Conclusiones:**

- Concluyendo la investigación, se ha podido conocer que los directivos y los socios están de acuerdo con la elaboración del diseño organizacional que tenga un costo accesible para la institución y les ayude a estar mejor organizados, tener más delimitados sus políticas, reglas, funciones y responsabilidades que tienen cada uno de los integrantes de la institución, para poder centrar sus esfuerzos y concentrarse en metas, objetivos, misión y visión enfocándose en la realización de una planificación a corto, mediano y largo plazo.

- La asociación, mantiene pocos vínculos inter-organizacionales con entidades privadas que le generan más beneficios para sus asociados, los cuales son, tanto económicos como materiales, que han permitido a sus integrantes abastecerse con parasoles, hieleras, créditos, entre otros.
- Podemos destacar que la asociación ha estado aplicando estrategias para subsistir, sin considerar estrategias que promuevan el mejorar su calidad de vida considerando acciones a mediano y largo plazo, que permitan conocer más sobre la institución y el potencial que tiene para poder generar bienestar en la organización y sus asociados.
- Los integrantes de la Asociación de Pequeños Comerciantes de Artículos Varios Playa Mar y Sol, están de acuerdo en aplicar un nuevo diseño organizacional de manera que les permita aplicar estrategias y lineamientos para alcanzar sus objetivos, ya que se han centrado en problemas internos y se han descuidado ir avanzando y desarrollarse como asociación.
- La Asociación de Pequeños Comerciantes de Artículos Varios Playa Mar y Sol requiere un diseño organizacional adecuado que les permita enfocar sus recursos y actividades en la consecución de sus objetivos institucionales y fortalecer el clima organizacional.

(Pilay, 2013) **Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011. Facultad de Ciencias Administrativas–Universidad Politécnica Salesiana.**

**Objetivo general**

- Diseñar una estructura organizacional mediante un diagnóstico situacional que conduzca a la eficiente gestión administrativa de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar la estructura organizacional con teorías y concepciones de diferentes autores que viabilicen el desarrollo del tema de investigación.
- Describir la metodología aplicada en función de técnicas de recopilación de datos relevantes y veraces que orienten a un diagnóstico situacional de la unidad administrativa del talento humano del GAD Municipal del Cantón La Libertad.
- Precisar la situación actual de la unidad administrativa de talento humano mediante el análisis e interpretación de resultados que guie el diseño del objeto de estudio.
- Diseñar una estructura orgánica con enfoques estratégicos y funcionales que direccionen el eficiente desempeño del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, periodo 2013-2014.

### **Conclusiones**

- La estructura organizacional de la unidad administrativa del talento humano simboliza una herramienta básica y necesaria que ayudará a mejorar la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón a Libertad, debido a su exaltación para alcanzar una mejora continua de su desempeño, en un ambiente laboral adecuado para la consecución de los objetivos institucionales.

- La estructura organizacional para la unidad administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena contempla diversos factores de un proceso administrativo estratégico, como son: visión, misión, metas, su estructura orgánica, funciones y demás asignaciones que en ello se plantea con el unico objetivo de conseguir las metas para el bienestar individual y colectivo dentro de la entidad pública.
- El componente primordial para que se construya la estructura organizacional es el perfil del puesto, lo que permitirá a la unidad administrativa del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Libertad, encontrar las competencias de sus colaboradores públicos, esto les ayudará a conocer, identificar, predecir y priorizar las necesidades de contrataciones que asumirán en el futuro la institución municipal.
- Por lo consiguiente el presente trabajo de titulación orienta el perfil requerido del aspirante a ocupar un cargo dentro de la unidad de talento humano; directrices que facilitarán la adecuada selección, formación y capacitación de las personas que integren la entidad pública, guiarán su desarrollo profesional y contribuirán al crecimiento del GAD Municipal del Cantón La Libertad.

**LAZ, Juana (2010) Tema: El Manual de Funciones y su incidencia en el Rendimiento Laboral de los empleados de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovinciales de pasajeros de la ciudad de Ambato, Facultad de ciencias administrativas-UTA.**

**Objetivo general:**

Diseñar un manual de funciones, que permita mejorar el rendimiento laboral de los empleados en la Asociación de Compañías y Afines de Transportes Interprovinciales de Pasajeros de la ciudad de Ambato”.

## **Conclusiones:**

- Las autoridades deben aprender a ser directivos. Esto significa aprender a dirigir, liderar, ayudar al colaborador a lograr un buen desempeño. Aprender a apoyar para que ejecuten metas no inferiores a lo que estén capacitados para hacer, ni superiores a sus capacidades humanas así como laborales; por cuanto, el establecimiento de metas demasiado fáciles ni infunden respeto ni producen el mejor rendimiento posible y, al ser muy difíciles o imposibles de lograr, causa de frustración, falta de respeto por el sistema, lo cual refuerza el hábito de no cumplir con los resultados.
- La tarea de entender a una Asociación es compleja por cuanto ella se desenvuelve en un mundo en el cual nada está quieto y hay incertidumbre. De otro lado, el líder organizacional es como un piloto de un avión, requiere de instrumentos que en poco tiempo le informen sobre su avión (organización) y las condiciones del vuelo (entorno); a efectos de llevar la nave a su objetivo (alcanzar la visión, cumplir la misión y los objetivos; etc.).
- Se requiere que los directivos siempre se aseguren que las actividades estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Por ello deben establecer un buen plan y distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan. No obstante, la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la gestión sea un éxito; por cuanto, pueden presentarse discrepancias, interpretaciones erradas, así como obstáculos inesperados, los cuales deben ser comunicados con rapidez para emprender una acción correctiva.
- Debido a la falta de un manual de funciones los empleados no trabajan por una meta en común, simplemente se dedican a cumplir órdenes por lo que no se les involucra en las decisiones de la empresa dejando de lado la motivación y el incentivo que les haga sentir parte de la organización.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la presente investigación utilizaremos un paradigma crítico propositivo en varias razones:

Este paradigma se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como manifestación de un proceso anterior que le dio origen y el cual es necesario conocer. La aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la esencia del problema.

El entorno de las organizaciones actualmente se ha ido haciendo mas variable, incierto y complejo, de tal forma que los planteamientos tradicionales se han convertido en eneficaces para resolver los nuevos problemas que plantea dicho entorno. Un entorno muy dinámico, donde se preducen muchos pequeños cambios y estos se suceden rapidamente por ejemplo, en la tecnología. Por otro lado, estos cambios no responden claramente a tendencias bien definidas que permitan una minima estabilidad para plantear la actuación de la empresa.

Para esta investigación contamos con toda la colaboración por parte del dueño y las empleadas que trabajan en la misma, para poder recolectar la información suficiente para conocer a fondo el problema y proponer alternativas de solución.

La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social.

## **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

### **Código de Trabajo Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

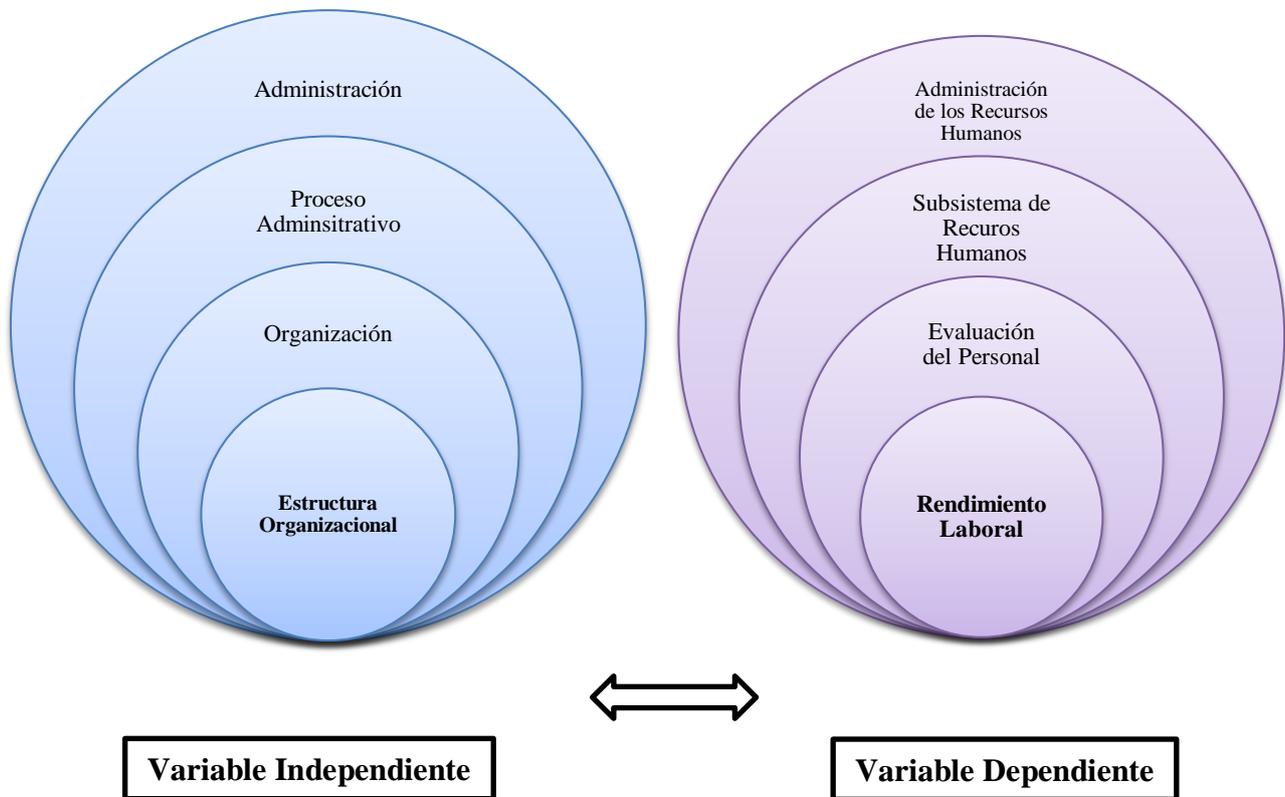
Se ha tomado en consideración al Código de Trabajo Ecuatoriano como base para fundamentar el trabajo de investigación. Este instrumento jurídico detalla las obligaciones del empleador y del empleado respecto del trabajo.

Como parte medular de los artículos 42 y 45 es el reglamento interno, a los que se deben sujetar los miembros de una entidad. En el caso de las funciones que deben cumplir las partes para ejecutar su trabajo, el presente articulado sirve de guía para la formulación

de normas internas que cumplan con este código y se lo plasme en el manual de funciones que se propone elaborar.

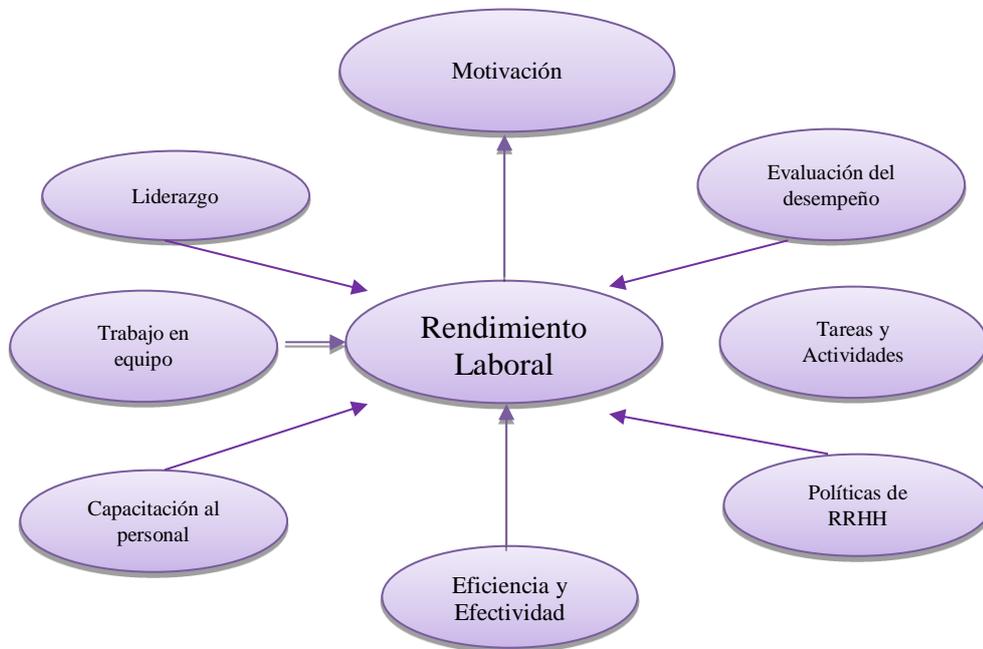
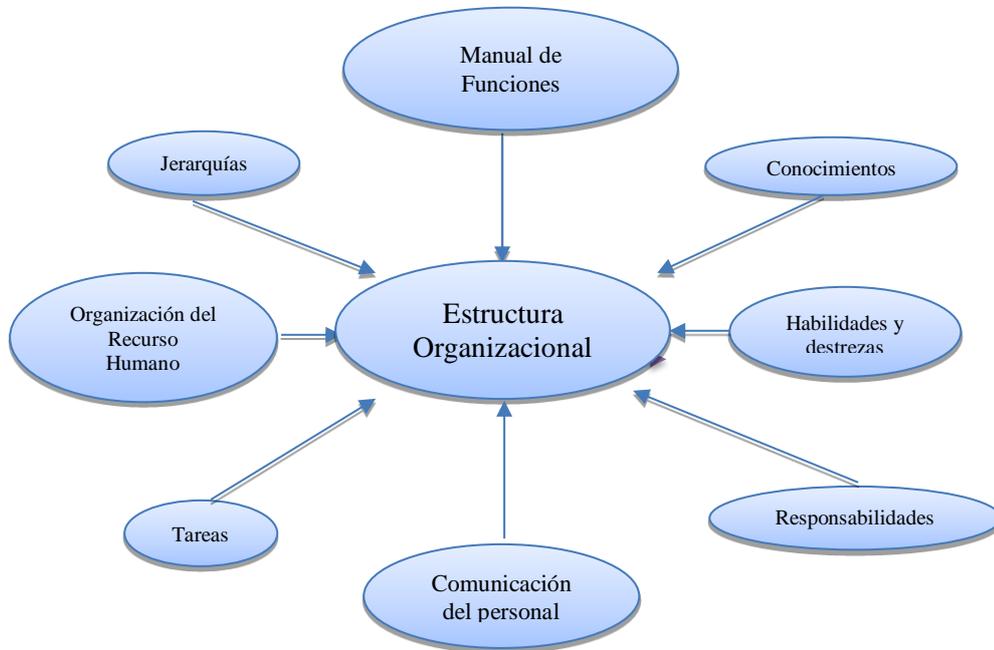
## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

**Gráfico N° 2**  
**Súper ordenación conceptual**



**Fuente:** Investigación Bibliográfica  
**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Gráfico N° 3**  
**Subordinación conceptual**



**Fuente:** Investigación Bibliográfica  
**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

## **2.4.1 Definición de Categorías**

### **2.4.1. Estructura Organizacional (Variable independiente)**

#### **2.4.1.1. Administración**

(Diez de Castro, 2001, pág. 4) La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

(Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002, pág. 7) Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales, para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

#### **2.4.1.2 Proceso administrativo**

(Koontz, 2013) El Proceso administrativo se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos.

(Reyes Ponce, 2002) Se define como un proceso, porque esta compuesto de varias etapas y estas a su vez de diversos lineamientos para realizar una actividad. Estas etapas están relacionadas e integradas para la buena ejecución de sus partes. Las etapas del proceso administrativo son la planeación, organización, dirección y control

#### **2.4.1.3 Organización**

(Koontz, 2013) Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana.

(Reyes Ponce, 2002) En esta etapa del proceso administrativo se estructuran las funciones y actividades jerárquicas de faciliten la coordinación de todos los miembros de la empresa y que ponen mayores niveles de eficiencia en la distribución y el manejo de los recursos; como el logro de los objetivos organizacionales. Existen cuatro factores para desarrollar la organización de la empresa: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y el reclutamiento del personal.

#### **2.4.1.4. Administración de Personal**

“La planeación de recursos humanos es un proceso sistemático que abarca el pronóstico de la demanda de mano de obra, el desarrollo de análisis de la oferta y equilibrio entre las consideraciones de la misma”. (Bohlander, 1999, pág. 157).

(Puchol, 2007) Menciona que la Gestión de Recursos humanos es aquella que tiene como objetivo suministrar en la Organización en cada momento, las personas necesarias en cantidad y calidad para desarrollar óptimamente los procesos de producción y /o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económica.

(Alles, 2008) “El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)”.

#### **2.4.1.5. Competencias del Personal**

“La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”. (Gonczi & Athanasou, pág. 10).

(INEM, 2011), “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

#### **2.4.1.6. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional resulta de decisiones gerenciales relativas a cuatro aspectos importantes de toda organización: la división del trabajo, bases para la conformación de departamentos, tamaño de los mismos y la delegación de la autoridad. Las decisiones que toman los gerentes están influidas por factores de diseño del trabajo y de la organización, tales como diferencias individuales, competencia para la tarea tecnológica, incertidumbre del entorno, estrategia y ciertas características de personalidad de los gerentes. (Gibson & Nonnelly, 2004, pág. 367).

(Robins, 2011, pág. 234) Estructura organizacional es “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, y formalización.

(Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002, pág. 369) Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas, la consecución de los objetivos, y es eficiente cuando se consiguen con recursos mínimos.

#### **2.4.1.7. Manual de Funciones**

(Reyes Ponce, 2012) El concepto de un manual es de suyo empírico, variable, y fácil de comprender: “significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

(Bayas, 2012) cita a (Graham, 1962), El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

#### **2.4.1.8. Conocimientos**

Autores como (Muñoz & Riverola, 2011, pág. 6) Definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas.

(Alavi & Leidner, 2010, pág. 19) Definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales. La información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo y luego nuevamente en información una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas, entre otros.

#### **2.4.1.9. Habilidades y Destrezas**

(Silvestre & Silverstein, 2005, pág. 72) La habilidad se analiza como la posibilidad (preparación) del sujeto para realizar una u otra acción en correspondencia con aquellos objetivos y condiciones en los cuales él tiene que actuar.

(Silvestre & Silverstein, 2005, pág. 72) menciona procedimientos para desarrollar las habilidades generales que incluye habilidades relacionadas con el trabajo en el proceso de enseñanza aprendizaje como son: percepción y comprensión del material objeto de estudio, elaborar fichas bibliográficas y de contenido, resumir información, preparar

informes y ponencias, elaborar modelos, elaborar tablas y gráficos, planificar, realizar y proponer experimentos, entre otras.

#### **2.4.1.10. Responsabilidades**

Según la (Real Academia Española) La responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.

#### **2.4.1.11. Comunicación del personal**

Según (William & Bruce, 2011, pág. 511), la comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.

Para (Lamb, 2011, pág. 484), la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.

#### **2.4.1.12. Tarea**

(Carrasco, 2011, pág. 4)Es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño.

#### **2.4.1.13. Organización del Recurso Humano**

(Werter & Davis, 2000, pág. 1) Es un tipo de labor empresarial, que contribuye a que los seres humanos que integran una institución logren sus objetivos y los de la empresa. Todas las empresas poseen algo en común: Están integradas por personas. Las personas

son la que llevan a cabo los logros y fracasos del negocio. Por eso se dice que Constituyen el recurso máspreciado de la empresa.

#### **2.4.1.14. Jerarquía**

(Nunez, 2012, pág. 1) El concepto de jerarquía designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima (con excepción, claro está, del primero que no está subordinado a ninguno de los demás).

### **2.4.2 Rendimiento laboral (variable dependiente)**

#### **2.4.2.1 Administración de los recursos humanos**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 9) La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

#### **2.4.2.2 Subsistema de recursos humanos**

(Alles M. , 2012) Los subsistemas de recursos humanos son los siguientes:

**Análisis y descripción de puestos.** Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran.

- Se seleccionan personas en función del puesto
- se evalúan el desempeño en función del puesto
- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.

- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización, se deben confeccionar en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias.

**Atracción, selección e incorporación de personas.** La atracción de las personas adecuadas, una buena elección, de tipo profesional y aplicando las pruebas mas convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado.

**Evaluación de desempeño.** Las personas esperan que se les diga como están haciendo las cosas. Además un buen sistema de evaluación del desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores.

**Remuneraciones y beneficios.** El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con la relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.

**Desarrollo de planes de sucesión.** El desarrollo de las capacidades de las personas en especial en relación con sus competencias los planes de carrera y los planes de sucesión y los demás programas relacionados para el desarrollo de las personas dentro de la organización, se han transformado de buenas practicas de Recursos Humanos en ítems para medir el capital intelectual de una organización

**Formación.** Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, lo harán en el futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser un gasto a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

#### **2.4.2.1. Productividad del Personal**

(Griffin & Ebert, 2005) La productividad también se refiere a la cantidad y a la calidad de lo que producimos. Cuando los recursos se utilizan de manera más eficaz, la cantidad de la producción es ciertamente mayor. Sin embargo, la experiencia ha demostrado a los comerciantes de bienes y servicios que a menos que los productos resultantes sean de calidad satisfactoria, los clientes los rechazarán. La producción de la calidad, entonces, significa crea aptitud para el uso, ofrecer características que los consumidores desean”

#### **2.4.2.2. Clima Organizacional**

(Navarro, 2010) Indica que el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

(Rubio, 2013), El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

#### **2.4.2.3. Evaluación del Personal**

(Ayala, 2004), La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de

los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

(Chiavenato, 2009, pág. 202): La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y en su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. Algunos de estos conceptos son intercambiables

#### **2.4.2.4. Rendimiento Laboral**

(López, 2003) Por otra parte, en el campo profesional (en el ámbito de las profesiones) existe otro concepto de desempeño. A diferencia del desempeño laboral, el desempeño profesional tiene un significado más amplio en cuanto al ejercicio de la profesión, y ha generado también en la sociedad, más expectativas y está muy vinculado a un comportamiento ético.

(Anastasi, 2007) En lo que respecta al propio desempeño laboral, la teoría postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador.

#### **2.4.2.5. Motivación**

“Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas, para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés”. (Orejuela, 2001, pág. 14)

#### **2.4.2.6. Evaluación de desempeño del personal**

Según (Perdomo, 2011) cita a Carlos Martínez,(2002): Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Así mismo cita a Morales Cartaya, (2009): Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

#### **2.4.2.7. Tarea y Actividades**

(Carrasco, 2011, pág. 4)Es la unidad de análisis de trabajo y sirve para formar agrupaciones sucesivas de puestos y ocupaciones. La definición científica de la tarea hace referencia al conjunto de actividades dirigidas a conseguir un objetivo específico, implica una lógica y una sucesión de etapas en el desempeño.

#### **2.4.2.8. Políticas de Recursos Humanos**

(Universidad de Malaga, 2012, pág. 3) Se define la Política de Personal como el conjunto de directrices que marcan las intenciones y orientación de una organización con respecto a la selección, promoción y formación del Personal.

#### **2.4.2.9. Eficiencia y Efectividad**

(Perez, 2013, pág. 1)Eficiencia: es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

(Perez, 2013, pág. 1) Efectividad: grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita

#### **2.4.2.10. Capacitación del personal**

Según (Chiavenato, 2009, pág. 95) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

#### **2.4.2.11. Trabajo en equipo**

Jon Katzenbach(2001), el trabajo en equipo puede considerarse al Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

#### **2.4.2.12. Liderazgo**

La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2009, pág. 111)

## **2.5 HIPÓTESIS**

Una adecuada estructura organizacional permitirá elevar el rendimiento laboral de los empleados de la BOUTIQUE OSWALDO S.

## **2.6 VARIABLES**

**Variable independiente:** Estructura Organizacional

**Variable dependiente:** Rendimiento laboral

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

El enfoque que tendrá la presente investigación será cuali cuantitativo. Gracias al paradigma cualitativo se podrá observar el entorno para comprender el problema que está siendo objeto de estudio. Mediante el empleo del paradigma cuantitativo se podrá identificar las causas y posterior explicación del problema gracias a la utilización de mecanismos para la recolección y análisis de datos que servirán para poder comprobar la hipótesis.

#### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

En la presente investigación se utilizará la investigación bibliográfica debido a que a través de la utilización de medios de comunicación escritos se podrán conocer las contribuciones científicas que se han realizado sobre el tema que está siendo objeto de

estudio para de esta manera poder establecer relaciones, diferencias o el estado actual del conocimiento con respecto al problema que está siendo objeto de estudio. Gracias al empleo de fuentes de información bibliográfica se logrará ampliar el conocimiento sobre el tema para poder sustentar los argumentos.

### **3.2.2 Investigación De Campo**

En el presente trabajo de investigación se empleará la investigación de campo puesto que ésta permite establecer contacto directo entre el investigador y el objeto de estudio. Para poder reunir datos representativos de la población se utilizará la encuesta a fin de obtener y analizar la información recogida y estar en la capacidad de delinear estrategias de solución a los problemas que se generan en el entorno empresarial.

## **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

En la presente investigación se utilizará la investigación exploratoria en vista de que ésta permite que el investigador pueda familiarizarse de mejor manera con el problema de estudio. El establecimiento de una relación continua con el entorno en el cual se genera el problema permitirá que se logre comprender las causas que lo producen y generar alternativas para dar solución al mismo. Mediante la profundización del conocimiento se podrá plantear el problema y formular la hipótesis de una mejor manera.

### **3.3.2 Investigación Correlacional**

En la presente investigación se empleará la investigación correlacional puesto que ésta permite medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Es correlacional puesto que únicamente examina las

asociaciones pero no las relaciones causales, donde los cambios producidos en una de las variables afectan directamente a la otra variable.

### 3.3.3 Investigación Explicativa

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará la investigación explicativa debido a que ésta permite medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Adicionalmente de medir el grado de relación entre las variables, permite determinar estadísticamente si los cambios generados en una de ellas influirán en la otra para poder de esta manera comprobar la hipótesis que permitirá obtener una propuesta de solución al problema que está siendo objeto de estudio.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

**Tabla N° 1** Población de Boutique Oswaldo´s

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Total</b>
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	
Gerente – Propietario	1
Personal	4
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

### MUESTRA

En la presente investigación no se aplicara la muestra, ya que la población es finita, y factible de ser analizada en su totalidad.

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

**Tabla N° 2. Operacionalización de la Variable Independiente**

<b>HIPÓTESIS:</b> La Estructura Organizacional ayudara a desenvolverse de mejor manera en el rendimiento laboral en la Boutique Oswaldo's de la ciudad de Ambato.				
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Estructura Organizacional				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.	Funciones	% funciones cumplidas	¿Usted cumple en forma las tareas que le son encomendadas?	Encuesta/Cuestionario
	Comunicación	% de efectividad de los controles	¿Las tareas que realiza son planificadas?  ¿Los controles internos permiten tener información efectiva para la gestión en su puesto de trabajo?	
Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas	División del Trabajo	Número de tareas realizadas	¿Las responsabilidades que le son asignadas están acordes a su formación profesional?  ¿Los conocimientos que usted posee le permiten desarrollar su trabajo eficientemente?	

**Tabla N° 3. Operacionalización de la Variable Dependiente**

<b>HIPÓTESIS:</b> La Estructura Organizacional ayudara a desenvolverse de mejor manera en el rendimiento laboral en la Boutique Oswaldo's de la ciudad de Ambato.				
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Rendimiento laboral				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<p>Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.</p> <p>El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.</p>	<p>Competencias laborales</p> <p>Aptitudes</p> <p>Comportamiento</p>	<p>Número de empleados Hábiles para vender</p> <p>Número de empleados con experiencia en ventas</p> <p>% eficiencia</p> <p>% calidad</p> <p>% productividad</p> <p>% Jornada Laboral cumplida</p>	<p>¿Las habilidades que usted posee aportan al dinamismo de las actividades en la boutique?</p> <p>¿La empresa le motiva por el desempeño realizado?</p> <p>¿La empresa evalúa la productividad del personal?</p> <p>¿La jornada laboral establecida por la boutique es adecuada para el cumplimiento de los objetivos planteados?</p> <p>¿Existe una estructura organizacional de finida en la empresa?</p>	<p>Encuesta/Cuestionario</p>

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

**Tabla N° 4 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

<b>Tipos de Información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b>
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.1 Tesis de grado, libros de marketing, gestión de talento humano, marketing de servicios, fichas bibliográficas.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

**Fuente:** Investigación Bibliográfica  
**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Es el proceso que permitirá analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

#### **Revisión y codificación de la información**

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos será necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

La codificación consistirá en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

### **Tabulación de la Información**

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se realizará de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

### **Análisis de Datos**

Una vez que se recopilará y tabulará la información será necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que nos proporcionará el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

### **Interpretación**

La interpretación de los resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplicará la T de student para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s/\sqrt{n}}$$

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE DATOS**

#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para realizar la recolección de información se utilizó como instrumento la encuesta dirigida a 5 clientes internos de la boutique, por lo que no resulto necesario el cálculo del tamaño de la muestra, la encuesta se la efectuó en la empresa.

Para el análisis de datos se utilizó tablas que contiene los datos de las encuestas que recogen las impresiones de los encuestados sobre la estructura organizacional y el rendimiento laboral. Se formuló preguntas observando la escala de Likert que ayudó a valorar numéricamente y en orden de importancia las respuestas de los encuestados.



1. ¿Usted cumple en forma eficiente las tareas que le son encomendadas?

Tabla N° 5 Cumple de forma eficiente las tareas encomendadas

Alternativa	Encuestados	%
Siempre	2	40%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	3	60%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Laura Jalón (2014)



Gráfico N° 4 Cumple de forma eficiente las tareas encomendadas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 40% de los encuestados señalan que siempre cumplen eficientemente las tareas encomendadas, y el 60% rara vez cumplen eficientemente las tareas encomendadas.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que en la boutique las tareas encomendadas se cumplen eficientemente.

Los empleados no aportan lo suficiente con sus conocimientos y experiencia adquirida en la realización de sus actividades como la atención al cliente ágil y oportuno, el procesamiento de información adecuado y la toma de decisiones con el equipo de trabajo existente.

## 2. ¿Las tareas que realiza son planificadas?

Planificación de las tareas

**Tabla N° 6**

Alternativa	Encuestados	%
Siempre	0	9%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	1	20%
Nunca	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 5**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 20% de los encuestados opinan que rara vez se planifican las tareas, el 80% señala que nunca se planifica las tareas.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que en la boutique la planificación de las tareas no se la realiza.

La planificación es una herramienta importante para que el trabajo desplegado diariamente tenga una fluidez adecuada y que las actividades sean ejecutadas correctamente, evitando retrasos, quejas y desorganización en la boutique.

3. **¿Cuál de los controles internos le permiten tener información efectiva para la gestión en su puesto de trabajo?**

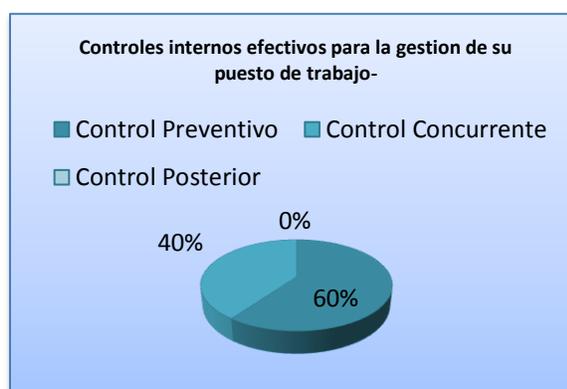
Controles efectivos para la gestión de su puesto de trabajo

**Tabla N° 7**

Alternativa	Encuestados	%
Control preventivo	3	60%
Control concurrente	2	40%
Control posterior	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 6**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 60 % de los encuestados indica que el control preventivo es efectivo en su puesto de trabajo, el 40% indica que el control preventivo es efectivo en su puesto de trabajo.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que en la boutique los controles preventivos realizados ha generado información efectiva para la gestión en el puesto de trabajo. Los controles aplicados al personal mediante revisiones e inspecciones periódicas dan una visión clara y exacta de la realidad de la boutique con el fin de asegurar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias, promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

**4. ¿Las responsabilidades que le son asignadas están acordes a su formación profesional?**

Responsabilidades acordes a la formación profesional

**Tabla N° 8**

<b>Alternativa</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	20%
En desacuerdo	3	60%
Totalmente en desacuerdo	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 7**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 20% están de acuerdo con el trabajo que desempeña, el 60% están en desacuerdo con las actividades encomendadas en su puesto de trabajo y el 20% están totalmente en desacuerdo con las actividades encomendadas en su puesto de trabajo.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que los empleados de la boutique no desempeñan funciones, tareas, responsabilidades acorde a su formación profesional, obteniendo deficiencia e ineficacia en el quehacer diario en esta empresa. El desarrollo organizacional es importante tomarlo en cuenta para asignar funciones, tareas a los colaboradores, relacionado con sus habilidades, conocimientos sobre el trabajo que deben realizar. Además un clima organizacional saludable favorece al trabajo en equipo lo que permite atender de mejor manera a los clientes que visitan la boutique.

**5. ¿Los conocimientos que usted posee le permiten desarrollar su trabajo eficientemente?**

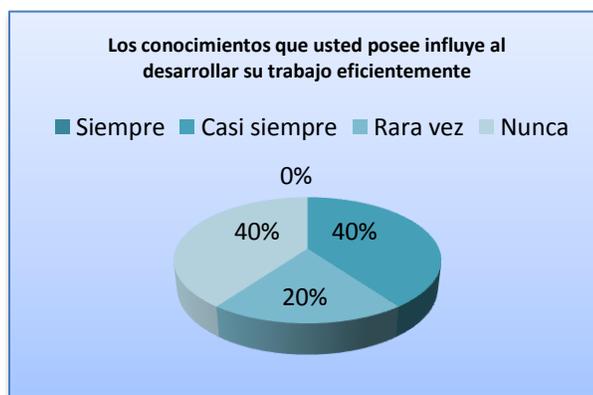
Los conocimientos que usted posee influyen al desarrollar su trabajo eficientemente

**Tabla N° 9**

Alternativa	Encuestados	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	40%
Rara vez	1	20%
Nunca	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 8**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 40% de los encuestados expresa que los conocimientos que posee casi siempre influyen eficientemente en el desarrollo de su trabajo, el 20% expresa que los conocimientos que posee rara vez influyen eficientemente en el desarrollo de su trabajo, el 40% expresa que los conocimientos que posee nunca influyen eficientemente en el desarrollo de su trabajo.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que los empleados no poseen suficientes conocimientos del trabajo que realizan por lo tanto se logra ineficiencia en los procesos internos o flujo de actividades de la boutique.

**6. ¿Cuál de las siguientes habilidades cree usted aporta al dinamismo de las actividades en la boutique?**

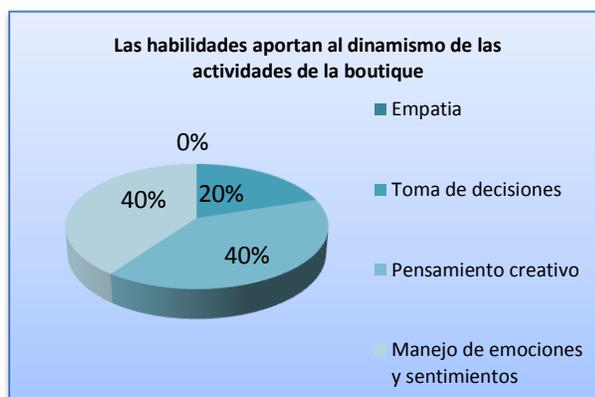
Las habilidades aportan al dinamismo de las actividades de la boutique

**Tabla N° 10**

Alternativa	Encuestados	%
Empatía	0	0%
Toma de decisiones	1	20%
Pensamiento creativo	2	40%
Manejo de emociones y sentimientos	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 9**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 20% de los encuestados dicen que la toma de decisiones aportan al dinamismo de las actividades de la boutique, el 40% está por el pensamiento creativo como aporte al dinamismo de las actividades de la boutique, el 40% está por el manejo de emociones y sentimientos como las habilidades que aportan al dinamismo de las actividades de la boutique.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que las habilidades que poseen los empleados ayuda significativamente a efectuar sus actividades de mejor manera, siendo ágiles, con mínimo de error, logrando los objetivos que se plantean en el puesto de trabajo.

## 7. ¿El lugar de trabajo es el adecuado para su óptimo desenvolvimiento?

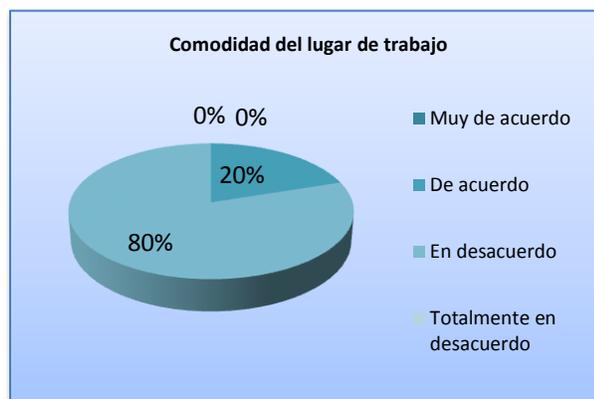
Comodidad del lugar de trabajo

**Tabla N° 11**

Alternativa	Encuestados	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	20%
En desacuerdo	4	80%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 10**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 20% de los encuestados señalan que es cómodo el lugar de trabajo, el 24% están en desacuerdo.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que se debe mejorar el lugar de trabajo de los empleados esto debido a una inadecuada ergonomía de la planta física.

Se debe invertir en mobiliario e infraestructura nueva donde estén divididos correctamente los departamentos en la boutique con ello se lograra mejor ambiente laboral y motivación del personal.

## 8. ¿La empresa como mide la productividad del personal?

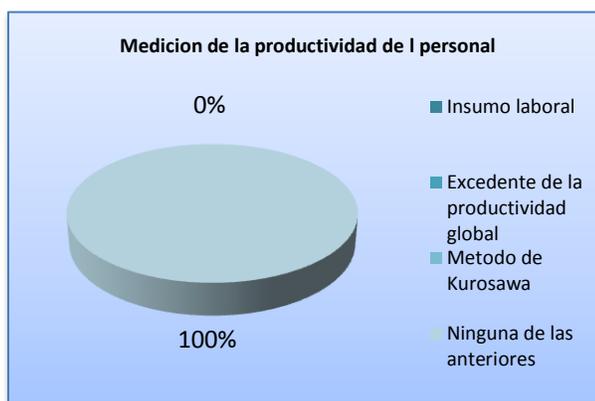
Medición de la productividad del personal

**Tabla N° 12**

Alternativa	Encuestados	%
Insumo laboral	0	0%
Excedente de la productividad global	0	0%
Método de kurosawa	0	0%
Ninguna de las anteriores	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 11**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 100% de los encuestados expresan que la empresa no aplica ningún método de medición de la productividad.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que se debe evaluar la productividad, para obtener información cualitativa y cuantitativa del trabajo realizado por el personal, la eficiencia y eficacia con que se trabaja para la toma de decisiones acertadas y de forma inmediata.

Es importante destacar que la productividad del personal radica en el tiempo que emplea en realizar sus labores, además de lo que ha logrado diariamente culminar, y con un adecuada planificación y control de actividades el personal incrementar su rendimiento y formación profesional que vaya en provecho de esta empresa.

**9. ¿Considera que hay una buena comunicación con su jefe en el aspecto laboral?**

Comunicación entre empleados y jefe

**Tabla N° 13**

Alternativa	Encuestados	%
Siempre	3	60%
Casi siempre	2	40%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 12**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 60% de los encuestados considera que siempre hay una buena comunicación con su jefe en el aspecto laboral en la boutique, el 40% considera que casi siempre hay una buena comunicación con su jefe en el aspecto laboral en la boutique.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que los empleados tienen buena comunicación con su jefe en su mayor parte por la apertura al dialogo, sin embargo ha existido diferencias que afectan a las relaciones interpersonales por lo que sería factible una estructura organizacional con canales de comunicación efectivos.

**10. ¿En qué medida usted se siente conforme trabajando de la Boutique Oswaldo's?**

Se siente conforme trabajando en la Boutique Oswaldo's

**Tabla N° 14**

Alternativa	Encuestados	%
Muy conforme	2	40%
Conforme	2	40%
Poco conforme	1	20%
Inconforme	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)



**Gráfico N° 13**

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Análisis de Datos:** El 40% de los encuestados están muy conformes trabajando en la boutique, el 40% está conforme trabajando en la boutique, el 20% no está inconforme.

**Interpretación de Resultados:** Los resultados obtenidos en las encuestas determina que los empleados de la boutique están conformes con su trabajo.

La empresa busca la comunicación entre los empleados y los diferentes departamentos o secciones en la que se realizan trámites, solicitudes provenientes de los clientes o empleados para hacer efectivo su trabajo.

### 4.3. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

#### FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

##### **Ho = Hipótesis Nula**

La implementación de estructura organizacional NO mejorará el rendimiento laboral en la Boutique Oswaldo`s.

##### **H1 = Hipótesis Alterna**

La implementación de estructura organizacional SI mejorara el rendimiento laboral en la Boutique Oswaldo`s.

##### **Prueba estadística**

T de Student, haremos uso de esta prueba estadística, para conocer la desviación estándar de la población y el tamaño de muestra que es relativamente pequeño.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s/\sqrt{n}}$$

$\bar{X}$  = Media  
 $\mu$  = Intervalo de confianza  
 $N$  = num. de elemento  
 $\sqrt{\quad}$  = Desviacion estandar

En la siguiente tabla hemos seleccionado las preguntas 1, 2, 5 y 9 del cuestionario, para poder realizar el cálculo de la T de Student, por las opciones de respuestas, tienen similitud entre si y porque son relacionadas entre sí, con las variables del problema.

Tabla N°15 Cálculo de t de Student

PREGUNTAS	RESPUESTAS				DIFERENCIA MUESTRAL	$X - \bar{X}$	$(x - \bar{x})^2$
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA			
1	3	0	2	0	1	-0,5	0,25
2	2	1	1	1	-1	-2,5	6,25
5	5	0	0	0	5	3,5	12,25
9	3	2	0	0	1	-0,5	0,25
<b>TOTAL</b>					6	0	19
<b>PROMEDIO</b>					1,5		

Elaborado por: Laura Jalón (2014)

### Cálculo de la media

Es el valor obtenido de la suma de todos los datos de la diferencia muestral y dividido el resultado por el número total de los datos

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

$$\bar{X} = \frac{6}{4}$$

$$\bar{X} = 1.5$$

### Cálculo de la desviación estándar

Es la sumatoria de la diferencia muestral elevado al cuadrado, dividido para el número de datos y restado de la media elevada al cuadrado, obtendremos nuestra desviación estándar.

$$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2}}{n - 1}$$

$$\sigma = \sqrt{19 / 4}$$

$$\sigma = 2.18$$

Para el cálculo la t de student tomamos los valores de la media muestral menos la media poblacional que será 0 ya que no contamos con datos anteriores, dividido para la desviación estándar sobre el tamaño de la población.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s/\sqrt{n}}$$

$\bar{X}$  = Media  
 $\mu$  = Intervalo de confianza  
 $N$  = num. de elemento  
 $\sqrt{\quad}$  = Desviacion estandar

1,5
0
4
2,18

$$t = \frac{1,5 - 0}{\frac{2,18}{\sqrt{4}}}$$

$$t = 1.38$$

### T de student tabular

Grados de libertad

A la muestra le restamos menos uno y obtenemos nuestros grados de libertad.

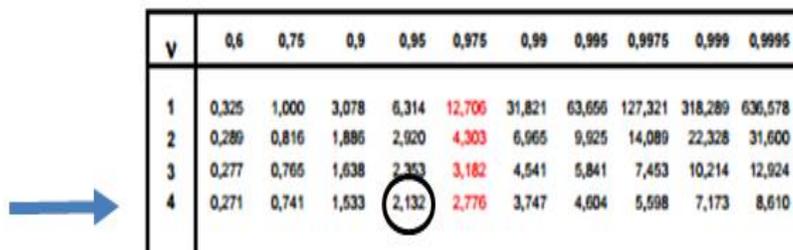
$$gl = n - 1$$

$$gl = 5 - 1$$

$$gl = 4$$

Error = 5%

$$t \text{ student tabular} = 2.13$$



$\alpha$	0,6	0,75	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995	0,9975	0,999	0,9995
1	0,325	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,656	127,321	318,289	636,578
2	0,289	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	14,089	22,328	31,600
3	0,277	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	7,453	10,214	12,924
4	0,271	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	5,598	7,173	8,610

### Nivel de confianza

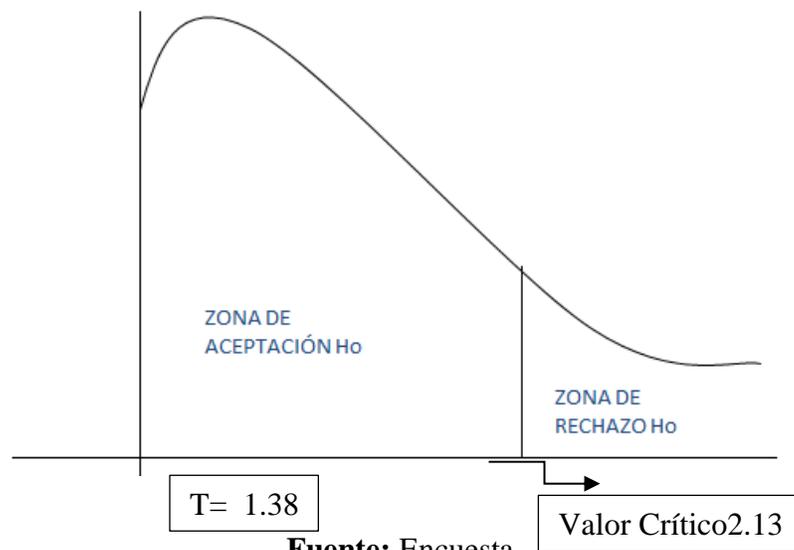
Por ser una rama social se ha trabajado con un nivel del confianza del 95%,

$NC = 95\% = 0,95$

$T = 1.38$  es el valor calculado que proviene del resultado de las cuatro preguntas escogidas de la encuesta y aplicado a la fórmula de T de student.

Valor crítico = 2.13, es la combinación de los grados de libertad y el error estándar que asume el investigador cuando la hipótesis nula es verdadera

**GRÁFICO N° 14 T student**



**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Laura Jalón

Observando la gráfica se concluye que; de acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir; La estructura organizacional mejorará el desempeño laboral en la Boutique Oswaldo's

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La planificación es una herramienta importante para que el trabajo desplegado diariamente tenga una fluidez adecuada y que las actividades sean ejecutadas correctamente, evitando retrasos, quejas y desorganización en la boutique.
- Los resultados obtenidos en las encuestas determina que en la boutique los controles realizados ha generado información efectiva para la gestión en el puesto de trabajo. Los controles aplicados al personal mediante revisiones e inspecciones periódicas dan una visión clara y exacta de la realidad de la boutique con el fin de asegurar la exactitud y veracidad de la información administrativa y financiera, Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias, promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

- Los resultados obtenidos en las encuestas determina que los empleados de la boutique desempeñan funciones, tareas, responsabilidades acordes a su formación profesional, obteniendo eficiencia y eficacia en el quehacer diario en esta empresa. El desarrollo organizacional es importante tomarlo en cuenta para asignar funciones, tareas a los colaboradores, relacionado con sus habilidades, conocimientos sobre el trabajo que deben realizar. Además un clima organizacional saludable favorece al trabajo en equipo lo que permite atender de mejor manera a los clientes que visitan la boutique.
- Los resultados obtenidos en las encuestas determina que los empleados al poseer suficientes conocimientos del trabajo que realizan se logra eficiencia en los procesos internos o flujo de actividades de la boutique.
- Los resultados obtenidos en las encuestas determina que se debe motivar al personal por el desempeño que realiza el personal, para elevar el rendimiento laboral, esto por medio de bonos, capacitaciones pagadas, apoyo a las familias, etc. Esto coadyuva a lo señalado al inicio de esta interpretación. Un personal motivado se compromete con los objetivos de la empresa, y lo complementa con un esfuerzo adicional de creatividad que aporta al trabajo diario.
- Los resultados obtenidos en las encuestas determinan que se debe evaluar la productividad, para obtener información cualitativa y cuantitativa del trabajo realizado por el personal, la eficiencia y eficacia con que se trabaja para la toma de decisiones acertadas y de forma inmediata.

- Los resultados obtenidos en las encuestas determinan que la jornada laboral en la boutique permite cumplir con los objetivos, esta jornada contiene horarios considerando el nivel de afluencia de compradores, de paso el rendimiento óptimo que debe observar el personal en el proceso de ventas. El establecimiento de horarios de entrada y salida a los empleados es importante ya que fomenta la responsabilidad y cumplimiento de las actividades, agiliza los procesos administrativos y de ventas y la marcha del negocio es exitosa
- Los resultados obtenidos en las encuestas determina que la boutique debe tener una estructura organizacional, es decir procesos, funciones, tareas, actividades que el personal lo debe aplicar, así lograr un orden y trabajo efectivo que va en beneficio de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que se elabore una normativa interna de trabajo que sostenga el desarrollando de las tareas y funciones de los colaboradores de la boutique Oswaldo's.
- Se recomienda que se esboce el diseño organizacional que contenga la división del trabajo en tareas y áreas, la asignación de tareas y responsabilidades, relación entre empleados y departamentos.
- Se recomienda establecer canales de comunicación internos para el adecuado flujo de comunicación de información provenientes de las actividades diarias en la boutique Oswaldo's.

- Se recomienda señalar planes de incentivo al personal por el rendimiento presentado a lo largo del año para beneficio de la entidad.
- Se recomienda efectuar un proceso de selección del personal identificando las habilidades y destrezas de los postulantes
- Se recomienda un manual administrativo que detalle la estructura organizacional para la Boutique Oswaldo´s
- Se recomienda planificar los planes de trabajo en equipo con el fin mejorar la productividad del personal
- Se recomienda efectuar actividades que orienten al liderazgo del personal en el puesto de trabajo
- Se recomienda realizar evaluaciones del personal cada 6 meses con el fin de detectar falencias a tiempo y tomar decisiones correctivas

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Manual Administrativo para la Boutique Oswaldo´s de la Ciudad de Ambato.

**Institución Ejecutora:** Boutique Oswaldo´s

**Beneficiarios:** Gerente y empleados de la empresa

**Ubicación:** Calle Sucre y Lalama

**Tiempo estimado para la ejecución:** Inicio: 01/01/2015

Final: 31 /03/2015

**Equipo Técnico:** Tutor: Ing. Jorge Jordán  
Investigadora: Laura Jalón

**Costo:** \$ 300,00

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

(Benalcazar, 2014, pág. 169) El Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos es una herramienta muy importante para que la Institución afronte los retos que la sociedad exige, ya que al ser un colegio con alto reconocimiento social y una gran demanda en cuanto a estudiantes se hace necesario que mejore su organización y reglamentación.

La implementación del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos permitirá a la institución optimizar recursos: materiales, económicos, financieros y tecnológicos ya que por medio de la reestructuración de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.

(Herrera, 2007) El identificar los procesos en una empresa es una tarea básica que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad. Al tomar en cuenta que las empresas son tan eficientes como son los procesos se realizaron varias tareas para que la empresa ASISTECOM Cia. Ltda, trabajó bajo un sistema de procesos que permitirá que la empresa incrementara al máximo su eficiencia y competitividad, para lograr que desarrolle la iniciativa, creatividad y responsabilidad de todos los gerentes, jefes y trabajadores.

## **6.3. JUSTIFICACIÓN**

- El trabajo de investigación se ha elaborado con la finalidad de que se cuente con un manual administrativo para cada uno de los puestos que existe en la Boutique Oswaldo's, el propósito es dar a conocer a cada uno de los empleados, sus funciones, obligaciones y responsabilidades dentro del desempeño de cada una de sus actividades laborales y de esta manera contribuir con el desarrollo diario de las actividades para alcanzar los objetivos planteados.

- Este documento servirá de asesoría para la dirección ejecutiva a fin de tomar las decisiones acertadas en la asignación de funciones a cada uno de sus colaboradores y al departamento administrativo, a fin de que a través del presente puedan desarrollar los subsistemas de recursos humanos.
- Un personal bastante motivado e involucrado en las actividades, realiza sus funciones de la mejor manera para que las metas y objetivos se consigan.
- En vista que las empresas exitosas se ven obligados a responder con buenos resultados al cambio y aceptar con rapidez para lograr sus metas es fundamental analizar como animar a la fuerza laboral en conjunto para aprender a vivir y habituarse a trabajar en el ámbito de rápidos cambios en que nos encontramos.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar el manual administrativo para la Boutique Oswaldo's.

### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Delinear las actividades de cada puesto de trabajo con sus respectivas jerarquías y dependencias.
- Describir las características de clase y requerimientos mínimos, exigidos para los puestos a ocupar.

- Socializar a los colaboradores la misión, visión, valores corporativos de la Boutique Oswaldo's

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad Tecnológica**

La factibilidad tecnológica constituye el apoyo que brindan los sistemas informáticos en el desarrollo dinámico de los procesos productivos, administrativos, y de comercialización de cualquier empresa.

Boutique Oswaldo's dotará del equipo tecnológico para la elaboración y presentación de la información útil para la toma de decisiones.

### **Factibilidad Organizacional**

El gerente propietario de la empresa conjuntamente con los colaboradores ha dado visto bueno al desarrollo de la propuesta de solución, porque considera que será un elemento de gran ayuda para solidificar esta naciente entidad en la ciudad de Ambato.

### **Factibilidad Económica – Financiero**

La factibilidad económica de realización de la propuesta radica en el aporte propio del propietario de la empresa, el cual asignara un presupuesto para cumplir tal finalidad.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **Manual de Funciones**

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.

#### **Definición:**

Según (Valdivia, 2008, pág. 25) “afirma” que el manual también es un documento técnico normativo de gestión institucional, que sirve como documento de referencia para la toma de decisiones que dirige y orientan a los distintos destinos de la empresa; así como documento guía para el trabajador en general; donde se indica las diversas funciones, responsabilidades, deberes y obligaciones tanto para el superior como para el subordinado

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva(Escobar, 2011, págs. 29-33)

#### **Definición de Administración:**

- Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".
- Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".
- Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".
- Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periáñez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".
- Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".
- Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición de administración:

Thomson I (2008:1) La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

**Económicas.-** se busca ser rentable para los accionistas, entregar buenos trabajos a los empleados y producir productos de calidad para los clientes.

La rentabilidad es una condición necesaria para la existencia y un medio para alcanzar fines más importantes, pero no debería ser un fin en sí mismo. Los beneficios son como el oxígeno y el agua para el organismo; no son objeto de la vida, pero sin ellos ésta no es posible.

**Legales.-** se busca cumplir las leyes y las reglas del juego preestablecidas.

Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos. La legislación, que normalmente es una concreción de exigencias éticas promulgadas por la legítima autoridad, proporciona un marco para que se puedan desarrollar unas relaciones económicas civilizadas y humanas. Respetar los principios de actuación y costumbres del lugar es también esencial para la necesaria integración. En ningún caso se podrán deslegitimar abiertamente y tampoco vulnerar las reglamentaciones del país de origen aprovechando la carencia de un marco reglamentario adecuado en el país en el que se asiente una nueva actividad laboral.

**Éticas.-** se debe conducir la moral de la empresa realizando lo que es correcto y justo, evitando generar daños a terceros.

Según (Anaya, 2014, pág. 8) Los derechos humanos son aquellos derechos o prerrogativas que tenemos todos los seres humanos (por el simple hecho de serlo) y que el Estado tiene la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar.

## 6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

# MANUAL ADMINISTRATIVO

# BOUTIQUE OSWALDO'S



### **Misión**

Somos una empresa de comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, en los diversos modelos, tamaños y colores de acuerdo a las tendencias actuales y gustos de nuestros clientes.

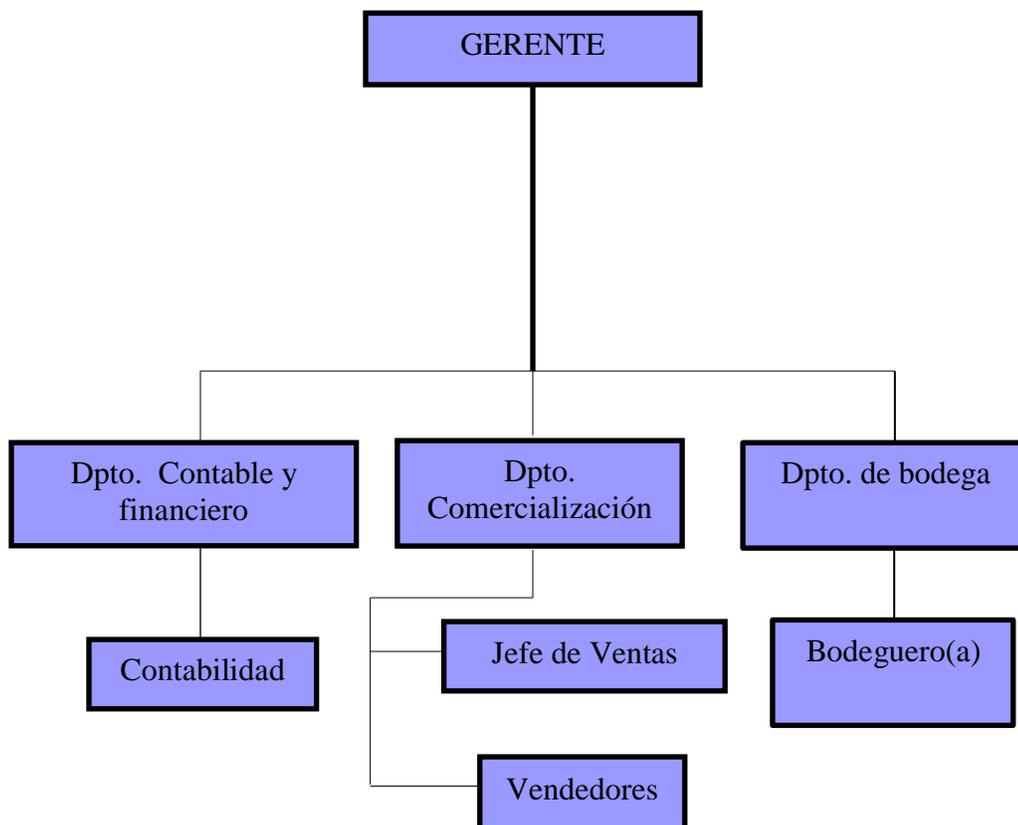
### **Visión**

En el 2020 la empresa busca posicionarse a nivel nacional, líder en la importación y comercialización de prendas de vestir en las mejores y reconocidas marcas para lograr satisfacer las exigencias del mercado nacional.

## Valores

- Honestidad, Transparencia y Ética
- Respeto y Responsabilidad
- Credibilidad y Confianza
- Amabilidad y Cortesía
- Trabajo en equipo
- Compromiso y Agilidad en nuestros procesos de producción
- Entusiasmo e Innovación
- Mejoramiento Continuo
- Confidencialidad

**Gráfico N° 15 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
BOUTIQUE OSWALDOS**



<b>Nivel de Jerarquía</b>	<b>Clave</b>	<b>Elaborado Por:</b>	<b>Aprobado Por:</b>	<b>Gráfico.</b>
1. N. Directivo		Laura Jalón	Fecha.....	Organigrama estructural
2. N. Adm.	_____			
3. N. división	_____ <input type="checkbox"/>			
4. N. Operacional	-----	Fecha.....		

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión :</b>
<b>Fecha: 01 de diciembre de 2014</b>		<b>Pág.:</b>
<b>Manual de funciones y responsabilidades</b>		
<b>Identificación</b>		
<b>Área:</b>	<b>Gerencia</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Gerente</b>	
<b>Jefe Inmediato:</b>		
<b>Naturaleza de trabajo</b>		
Planificación y dirección de las labores en la empresa		
<b>Funciones y Responsabilidades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa.</li> <li>• Coordinar el desarrollo de proyectos de capacitación con miras al mejoramiento continuo</li> <li>• Analizar y evaluar el desarrollo administrativo de cada área y recomendar alternativas de solución a los problemas que suscitan.</li> <li>• Representar a la empresa.</li> <li>• Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas establecidas.</li> <li>• Velar por la organización y buena marcha institucional.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Laura Jalón (2014)

<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión :</b>
<b>Fecha: 01 de diciembre de 2014</b>		<b>Pág.:</b>
<b>Características de clase.</b>	Esta clase se caracteriza por la supervisión sobre el personal, jefes de cada área y la responsabilidad del total cumplimiento de planes y programas para el logro de los objetivos.	
<b>Requisitos mínimos:</b>	Título profesional otorgado por una escuela universitaria de ciencias administrativas Experiencia profesional de 2 años en puestos similares.	
<b>Responsabilidad del superior.</b>	El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su gestión proporcionando los recursos necesarios para la realización de su gestión.	

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Laura Jalón (2014)

<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión :</b>
<b>Fecha: 01 de diciembre de 2014</b>		<b>Pág.</b>
<b>Manual de funciones y responsabilidades</b>		
<b>Identificación</b>		
<b>Área:</b>	Administrativa	
<b>Cargo:</b>	Jefe del Departamento Contable y Financiero	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente	
<b>Naturaleza de trabajo</b>		
Es el sentido de responsabilidad que nos obliga a proceder dentro de determinados preceptos ya establecidos. Como organizar coordinar y controlar lo relacionado con el área Comercial, procesos de facturación, lectura, recuperación de cartera y atención al cliente.		
<b>Funciones y Responsabilidades.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperturas de libros de contabilidad</li> <li>• Establecimiento de sistemas de contabilidad</li> <li>• Estudio de estados financieros y sus análisis</li> <li>• Certificación de planillas para impuestos</li> <li>• Registros de ingresos y egresos</li> <li>• Aplicación de beneficios y reportes de dividendos</li> <li>• Elaboración de planillas de roles</li> <li>• Mantener en correcto estado de servicio, presentación y funcionamiento los implementos, y equipos de trabajo que se le confíen.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos de su competencia.</li> <li>• La elaboración de estados financieros para la toma de decisiones.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Laura Jalón (2014)

<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión :</b>
<b>Fecha: 01 de diciembre de 2014</b>		<b>Pág.</b>
<b>Características de clase.</b>		Esta clase caracteriza por el desarrollo y ejecución de una o varias actividades con el objetivo de lograr una meta Requiere de iniciativa y creatividad para el desarrollo de las funciones contables Relacionar con los superiores y funcionario del área Disponibilidad de trabajo fuera de horas de trabajo para preparar los informes.
<b>Requerimientos.</b>		Título de CPA otorgado por la universidad Experiencia de 3 años en cargos similares
<b>Responsabilidad del superior.</b>		El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su desempeño y proporcionando los recursos necesarios para la realización de la mejor manera las actividades a desarrollar

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Laura Jalón (2014)

<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión :</b>
<b>Fecha: 01 de diciembre de 2014</b>		<b>Pág.</b>
<b>Manual de funciones y responsabilidades</b>		
<b>Identificación</b>		
<b>Área:</b>	Administrativa	
<b>Cargo:</b>	Jefe del Departamento Comercialización	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente	
<b>Naturaleza de trabajo</b>		
Es el sentido de responsabilidad que nos obliga a proceder dentro de determinados preceptos ya establecidos para poder mejorar el proceso de ventas		
<b>Funciones y Responsabilidades.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e impulsar la imagen corporativa</li> <li>• Manipulación del producto</li> <li>• Estrategias de ventas</li> <li>• Financiamiento de las ventas</li> <li>• Recuperación de cartera de clientes</li> <li>• Fidelizar a los clientes</li> <li>• Orientar las decisiones estratégicas de la gerencia, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado.</li> <li>• Reforzar la imagen y el posicionamiento de la empresa y favorecer la implementación de los objetivos, apoyando la gestión de venta.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Laura Jalón (2014)

<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión :</b>
<b>Fecha: 01 de diciembre de 2014</b>		<b>Pág.</b>
<b>Características de clase.</b>	<p>Esta clase caracteriza por el desarrollo y ejecución de una o varias actividades con el objetivo de lograr una meta</p> <p>Requiere de iniciativa y creatividad para el desarrollo estrategias de comercialización.</p> <p>Disponibilidad de trabajo fuera de horas de trabajo</p>	
<b>Requerimientos.</b>	<p>Título de Ing. En marketing y gestión de negocios, otorgado por la universidad o escuela de ciencias administrativas</p> <p>Experiencia de 3 años en cargos similares</p>	
<b>Responsabilidad del superior.</b>	<p>El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su desempeño y proporcionando los recursos necesarios para la realización de las actividades a desarrollar.</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Laura Jalón (2014)

<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión :</b>
<b>Fecha: 01 de diciembre de 2014</b>		<b>Pág:</b>
<b>Manual de funciones y responsabilidades</b>		
<b>Identificación</b>		
<b>Área:</b>	Departamento de bodega	
<b>Cargo:</b>	Bodeguero(a)	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente	
<b>Naturaleza de trabajo</b>		
Realizar labores de recepción y retiro de mercadería de las bodegas.		
<b>Funciones y Responsabilidades.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la Gerencia la recepción la mercadería que va ingresar a la Bodega.</li> <li>• Asignar espacios en la Bodega para la recepción de la mercadería.</li> <li>• Ingreso en el sistema de la mercadería hacia los puntos de Venta de la Bodega.</li> <li>• Reaprovisionar a todos los locales.</li> <li>• Supervisar que los despachos de la mercadería a los diferentes clientes se cumplan en el menor tiempo posible.</li> </ul>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Laura Jalón (2014)

<b>Manual de Funciones</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión :</b>
<b>Fecha: 01 de diciembre de 2014</b>		<b>Pág.</b>
<b>Características de clase.</b>	Esta clase se caracteriza por el desarrollo, ejecución y actividades del control de inventarios. Capacidad de razonamiento, proactivo y trabajar bajo presión	
<b>Requerimientos.</b>	Título de bachiller en administración o carreras afines. Experiencia un año cumpliendo funciones relacionada con la administración de bodegas. Capacitación relacionada con el área de bodegas	
<b>Responsabilidad del superior.</b>	El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su desempeño y proporcionando los recursos necesarios para la realización de las actividades a desarrollar.	

**Fuente:** Investigación de campo

**Autora:** Laura Jalón (2014)

## **HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL PERSONAL DE LA BOUTIQUE OSWALDO'S**

### **HABILIDADES**

**Creatividad:** capacidad de ser original, innovador, descubridor, inventor.

**Habilidad para investigar:** habilidad para definir y delimitar el problema a solucionar, para encontrar el hilo conductor, definir su espacio y las fuentes a consultar.

**Pensamiento convergente, lógico, convencional o racional:** Permite la integración focalizada de los datos y el establecimiento de prioridades en las elecciones. Mediante ésta, el ingeniero selecciona de un gran conjunto de datos aquellos que están relacionados con un determinado problema, y desecha los demás.

**Pensamiento divergente:** es la capacidad para descubrir más de una respuesta correcta a una pregunta determinada. Muchas personas quedan satisfechas cuando encuentran una solución a un problema. Al desarrollar esta habilidad, uno puede proponer otras soluciones, además de la inicial.

**Capacidad analítica:** Descomponer un todo en sus partes, establecer las relaciones entre ellas, extraer las variables principales del sistema, relacionar síntomas con causas, etcétera, son habilidades que desarrollan en grado extremo esta habilidad analítica.

**Trabajar en grupo:** habilidad muy importante en el mundo moderno en el que los problemas son tan complejos que no es posible imaginar equipos de una sola persona. Aunque no pareciera tan difícil trabajar en equipo, culturalmente somos individualistas. Sin embargo, la formación de grupos no es una tarea fácil; es necesario evaluar a las personas

que van a conformar los grupos y así poder reunir individuos con características complementarias.

**Interdisciplinariedad:** es la capacidad para trabajar en grupos con individuos de diferentes disciplinas.

## **ACTITUDES**

**Actitud de Investigar:** además de tener la habilidad para investigar es esencial la predisposición a hacerlo, poseer la curiosidad que nos lleva a querer saber y entender; es un reto a su capacidad profesional.

**Superación:** Debe regir la vida profesional del ingeniero. La educación no acaba con la obtención del título tan codiciado, pues la tecnología avanza a pasos agigantados.

**Perseverancia:** el éxito siempre está acompañado de esta predisposición, “somos resultado de la perseverancia”. El punto principal es tener VOLUNTAD y capacidad de HACER jamás dejar las cosas para último momento y volver a intentar siempre lo que salió mal, aprender del error y no olvidar la meta que se tiene..

**Actitud Positiva:** no dejarse vencer por los inconvenientes que se presenten. Tener clara las metas y anclar en la Motivación. Sacar del foco el “no puedo”, “no sirvo”, “no me sale”

**Comunicación:** indispensable en un mundo moderno en el que la información está confirmándose como el activo más importante.

**Concentración:** Es el proceso por el que se inhibe las tomas de información irrelevante y se focaliza en las tomas de información hacia lo relevante. (Adaptado de Pineda y Lopera,

1997). Favorece la internalización de conceptos, se logra profundizar sobre una idea, ayuda a alcanzar la abstracción entre otras cosas.

**Abstracción:** Es un proceso mental que se aplica al seleccionar algunas características y propiedades de un conjunto de cosas del mundo real, excluyendo otras no pertinentes. En otras palabras, es una representación mental de la realidad. Es fundamental para asimilar nuevos conceptos sobre todos los intangibles.

## **CAPACIDADES**

**Investigación:** lo investigado debe transformarse en un conocimiento y poder aplicarse a la solución de un problema de la vida diaria.

**Superación:** además de la predisposición a superarse (actitud) debe hacerse con una lógica aplicable al medio en el que nos desenvolvemos, logrando que el nuevo conocimiento adquirido tenga un beneficio práctico y real.

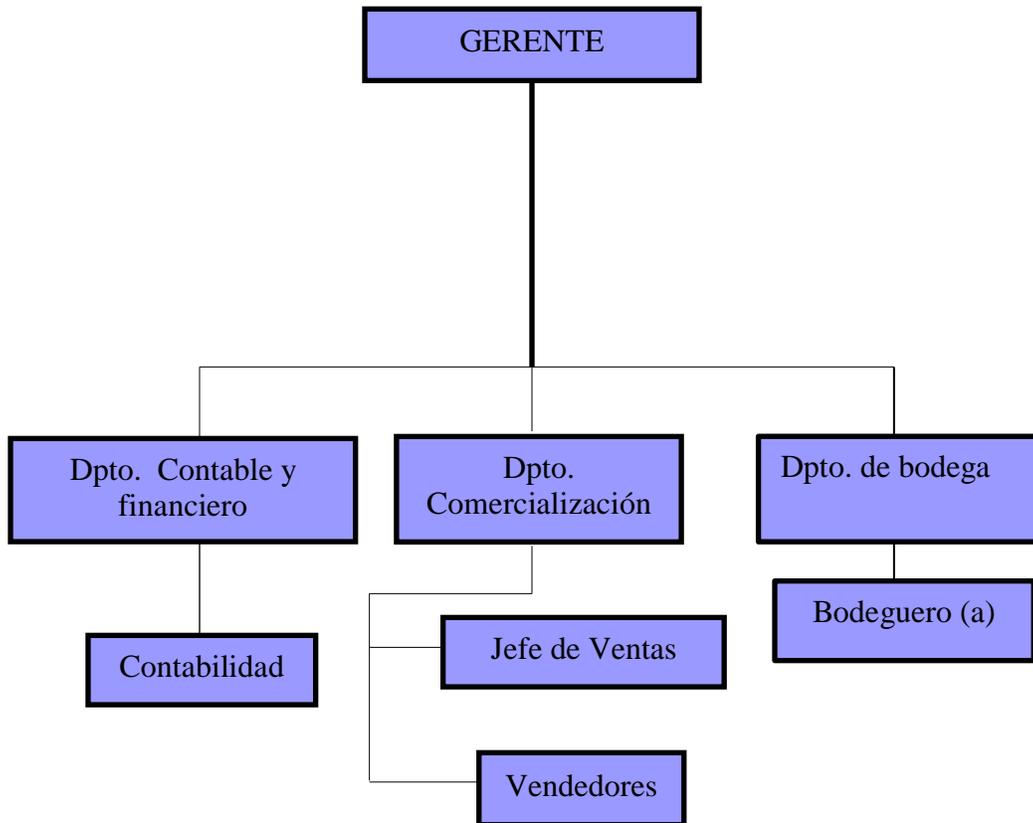
**Trabajo en Grupo:** la fortaleza o capacidad del trabajo en equipo radica en el poder superlativo que genera la sumatoria de conocimientos que es mayor que las sumas individuales (principio de sinergia)

**Diseño conceptual:** opuesto al diseño detallado. Se busca que el ingeniero se dedique más a las especificaciones de un producto que a los detalles mínimos del mismo.

## **6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

Para la administración de la propuesta intervendrán los miembros de la Boutique Oswaldo's, quienes aportaran a la ejecución de las actividades planteadas en el plan de acción.

**Gráfico N° 16 Áreas Administrativas que intervienen en la propuesta**



SIMBOLOGIA	SIGNIFICADO
	<b>Línea de Autoridad</b>
-----	<b>Línea de Asesoría</b>
	<b>Línea Operativa</b>
<b>Fecha:</b> 23/05/2013	<b>Elaborado por</b> Laura Jalón (2014)

## **GERENTE GENERAL**

- Representante legal de la empresa; supervisa y dirige el trabajo general.
- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de la estrategia.
- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan.
- Asignar los recursos de la empresa.

## **JEFE DE VENTAS**

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas.

Dentro de sus funciones, tenemos las siguientes:

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Este proceso es de vital importancia y deber realizarse en el mismo orden en que se ha citado, de forma que primero calculemos cual es la demanda real del mercado y considerando nuestra participación en el mismo, podamos pronosticar nuestras ventas

- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. El gerente debe de calificar el desempeño de sus vendedores básicamente comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Integración de la gerencia de ventas y de marketing

### **Presupuesto**

En el presupuesto podemos encontrar un detalle de los costos, que demuestra el desarrollo de cada una de las descripciones de la propuesta.

**Tabla N° 16 Presupuesto**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Aplicar encuestas a los empleados	50,00
Elaborar organigrama estructural y funcional	200,00
Socializar el manual administrativo a los empleados de la empresa	50,00
<b>Total</b>	<b>\$300,00</b>

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

**Tabla N° 17** Plan de Acción de la Boutique Oswaldo's

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESULTADOS</b>
Establecer el Manual Administrativo para la Boutique Oswaldo's	Estudio interno de las tareas que desempeñan los empleados	Aplicar encuestas a los empleados	Jefe de Recursos Humanos	50,00	indicadores de productividad al personal	Lograr incrementar la productividad en un 20%
Jerarquizar las funciones administrativas	Asignación de funciones y responsabilidades	Elaborar organigrama estructural y funcional	Gerente Jefe de Recursos Humanos	200,00	Funciones, tareas ejecutadas por los empleados	Lograr mejorar el la comunicación entre las áreas de la empresa
Crear un canal de comunicación entre los empleados y jefe de la boutique Oswaldo's	Programar planes de comunicación entre los empleados y el jefe de la empresa.	Socializar el manual administrativo a los empleados de la empresa	Jefe de Recursos Humanos	50,00	Empleados capacitados en lo referente a las funciones administrativas	Optimizar tiempo y costos en la ejecución de los actividades diarias

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla N°18** Cronograma de Actividades

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	enero 2015							febrero 2015							marzo 2015							abril 2015							
					28	31	03	06	09	12	15	18	21	24	27	30	02	05	08	11	14	17	20	23	26	01	04	07	10	13	16	19	22
Aplicación de encuestas a los empleados	7 días	jue 01/01/15	vie 09/01/15		■																												
Aplicar el metodo de evaluacion de escalas de puntuacion a los empleados	15 días	lun 12/01/15	vie 30/01/15		■																												
Elaborar el oragingrama estructural y funcional para la boutique Oswaldos	21 días	dom 01/02/15	vie 27/02/15									■																					
Socializar el manual administrativo a los empleados de la empresa	22 días	lun 02/03/15	mar 31/03/15																■														

**Elaborado por:** Laura Jalón (2014)

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla N° 19 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la Boutique Oswaldo's
2.- ¿Por qué evaluar?	Para verificar que se estén cumpliendo los objetivos propuestos
3.- ¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta
4.- ¿Qué evaluar?	Manual de Funciones
5.- ¿Quién evalúa?	El Gerente Propietario
6.- ¿Cuándo evaluar?	Anualmente
7.- ¿Cómo evaluar?	La evaluación se realizara con el personal de la empresa en reuniones establecidas por el Gerente.
8.- ¿Con qué evaluar?	La evaluación se la realizará a través de los indicadores que consta en el plan de acción.

Elaborado por: Laura Jalón (2014)

## Bibliografía

- Alavi, M., & Leidner, D. (2003). *Sistemas de Gestion del Conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en sistemas de gestion del conocimiento, Teoria y Practica*. Madrid: Thompson Editores.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por Competencias y Evaluación de 360°*. Madrid: McGraw - Hil Interamericana S.A.
- Anastasi, A. (2007). *Test Psicologicos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ayala, S. (18 de 01 de 2004). Recuperado el 09 de 05 de 2013, de [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com):  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempe nopersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempe nopersonal/)
- Bayas, G. (2012). *Manuales Administrativos*.
- Benalcazar, D. (2014). *Manual de Procedimeintos Administraitvos, para el Colegio Nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura*. Ibarra.
- Chiavenato, I. (2001). *Gestion del Talento Humano*. Continental.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsever.
- DAFP. (1993). *Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral Talento Humano y Gestión pUBLICA*. Santa Fe.
- Diez de Castro, E. (2001). *Adminsitración y Dirección*. Madrid: Mc Graw-Hill Interamerican de España S.A.U.
- Gibson, I., & Nonnelly. (2004). *as organizaciones, comportamientos, estructura, procesos*. México: McGraw Hill.
- Gonczi, A., & Athanasou, J. (s.f.). *Instrumentos de la educación basada en competencias Respectiva de la teoría y la práctica*.
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios* (Septima ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Herrera, C. (2007). *Levantamiento de Procesos en la empresa ASISTECOM CIA LTDA para desarrollar un sistema de calidad total*. Quito.

- INEM. (2009). *INEM*. Recuperado el Abril de 2013, de [www.inem.es/](http://www.inem.es/)
- Lamb, C. H. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores .
- López, A. (2003). *El Currículo en la Educación Superior*. Mexico: Publicaciones Cruz.
- Muñoz, B., & Riverola, J. (2003). *Del Buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestion del conocimiento*. Madrid: MacGrawHill.
- Navarro, E. R. (2010). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa. *Los líderes*.
- Nunez, P. (26 de Agosto de 2012). Jerarquia.
- Orejuela, E. (2001). *Relaciones Humanas*. Guayaquil: Nueva Luz.
- Perdomo, V. (11 de Noviembre de 2011). Bases teoricas y metodologicas para la evaluacion del desempeño laboral. *Gestiopolis*, 1.
- Perez, A. (12 de Abril de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial.htm>
- Puchol, L. (2007). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Diaz de Santos.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. Mexico: LIMUSA.
- Robins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Rubio, E. (02 de 05 de 2013). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Recuperado el 06 de 05 de 2013, de [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es): <http://www.elmundo.es/sudiner/noticias/noti12.html>
- Sanchez, F. (1981). *Introduccion al estudio de la administracion*. Mexico: LIMUSA S.A.
- Silvestre, M., & Silverstein, T. (2005). *Didactica Desarrolladora desde el enfoque historico cultural*. Mexico: CEIDE.
- Toro, F. (1990). *Desempeño y Productividad*.
- Universidad de Malaga. (9 de Abril de 2012). *Servicio de Personal de Administracion y Servicios*. Obtenido de [http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/junio\\_2013\\_1/PE04E.pdf](http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/junio_2013_1/PE04E.pdf)

Werter, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill Intemericana.

William, S., & Bruce, E. M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGrawHill Interamenricana.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE OSWALDOS BOUTIQUE DE LA CIUDAD DE AMBATO

**OBJETIVO:** Obtener información acerca de la estructura organizacional que posee la empresa.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una (X) la respuesta correcta.
- Su opinión es importante para mejorar falencias que se presentan en Oswaldo Boutique

**1. ¿Usted cumple en forma eficiente las tareas que le son encomendadas?**

- Muy de acuerdo   
De Acuerdo   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

**2. ¿Las tareas que realiza son planificadas?**

- Muy de acuerdo   
De Acuerdo   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

**3. ¿Los controles internos permiten tener información efectiva para la gestión en su puesto de trabajo?**

- Muy de acuerdo   
De Acuerdo   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

**4. ¿Las responsabilidades que le son asignadas están acordes a su formación profesional?**

- Muy de acuerdo   
De Acuerdo   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

**5. ¿Los conocimientos que usted posee le permiten desarrollar su trabajo eficientemente?**

- Muy de acuerdo   
De Acuerdo   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Las habilidades que usted posee aportan al dinamismo de las actividades en la boutique?**

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**7. ¿La empresa le motiva por el desempeño realizado?**

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**8. ¿La empresa evalúa la productividad del personal?**

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**9. ¿La jornada laboral establecida por la boutique es adecuada para el cumplimiento de los objetivos planteados?**

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Existe una estructura organizacional de finida en la empresa?**

- Muy de acuerdo
- De Acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

*Gracias por su colaboración*

Anexo 2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 180066696001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** GUERRA MOSCOSO NESTOR OSWALDO  
**NOMBRE COMERCIAL:** OSWALDO'S BOUTIQUE  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

**FEC. NACIMIENTO:** 12/05/1933 **FEC. ACTUALIZACION:** 23/09/2014  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/03/1959 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCION:** 31/10/1981 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: SUCRE Número: 03-45 Intersección:  
LALAMA Referencia: FRENTE AL PARQUE CEVALLOS Teléfono: 032821546 Email: oswaldosboutique@hotmail.es

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

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

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 003 **ABIERTOS:** 3  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
Firma del Servicio Responsable

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: JCSV031207 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 23/09/2014 11:28:51

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1800066696001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** GUERRA MOSCOSO NESTOR OSWALDO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 01/03/1969  
**NOMBRE COMERCIAL:** OSWALDO'S BOUTIQUE **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SAN FRANCISCO Barrio: CENTRO Calle: SUCRE Número: 03-45  
Intersección: LALAMA Referencia: FRENTE AL PARQUE CEVALLOS Edificio: CENTRO COMERCIAL GUERRA Oficina: LOCAL-1  
Telefono Domicilio: 032821548 Celular: 0999113340 Email: oswaldosboutique@hotmail.com

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 04/04/2003  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

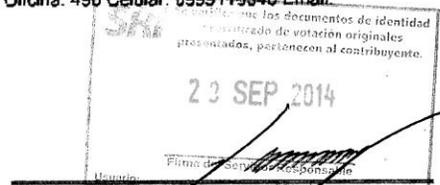
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: SAN FRANCISCO Calle: SUCRE Número: SN Intersección: LALAMA  
Referencia: DIAGONAL AL COLEGIO BOLIVAR Email: oswaldosboutique@hotmail.com Celular: 0999113340

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 23/09/2014  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV. CEVALLOS Número: S/N Referencia: FRENTE A  
LA ESTACION DEL FERROCARRIL Edificio: MERCADO FERROVIARIO Oficina: 490 Celular: 0999113340 Email:  
oswaldosboutique@hotmail.es

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).  
**Usuario:** JCSV031207 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1556 **Fecha y hora:** 23/09/2014 11:26:51

### Anexo 3

