



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La estructura organizacional y su incidencia en el
desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Lady
Rose de la ciudad de Ambato”**

AUTORA: Verónica Alexandra Loaiza Fiallos

TUTOR: Ing. Saúl Villacís

AMBATO-ECUADOR
2011

Ing. Saúl Villacís

CERTIFICA:

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

Ambato, 04 de julio de 2011

Ing. Saúl Villacís

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Alexandra Loaiza Fiallos, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Verónica Alexandra Loaiza Fiallos

C.I. 1803236288

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

f.-

Ambato, julio de 2011

DEDICATORIA

A mi adorado hijo Roberto Gabriel Carpio Loaiza que es mi inspiración y mi fortaleza en la vida, para conseguir las metas que me he propuesto.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional que me han brindado en todo momento, para ellos mi dedicación y mi esfuerzo, plasmados en el presente trabajo.

Verónica Loaiza Fiallos

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud, vida y por brindarme la oportunidad de haber conocido a personas maravillas.

A toda mi querida familia a Roberto, mis hermanos Susana, Milton, Jimmy y Marilín, a mis amigas, quienes siempre me han apoyado y aconsejado.

A mi profesor tutor Señor Ing. Saúl Villacís, por su valioso aporte en el desarrollo de la presente Investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato, Autoridades y Maestros de la Facultad de Ciencias Administrativas, por los conocimientos impartidos y por brindarme una formación completa en el ámbito personal y profesional.

Verónica Loaiza Fiallos

INDICE GENERAL

A. PAGINAS PRELIMINARES

Portada.....	i
Página de aprobación por el Director de Tesis.....	ii
Página de autora de la Tesis.....	iii
Página de aprobación por el Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Índice de cuadros.....	x
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii

B.TEXTO

Introducción.....	1
-------------------	---

Contenido

CAPITULO I.....	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1TEMA DE INVESTIGACION.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2Análisis crítico.....	5
1.2.3Prognosis.....	6
1.2.4Formulación.....	7
1.2.5Preguntas directrices.....	7
1.2.6 Delimitación.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8

1.4 OBJETIVOS	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPITULO II	10
2. MARCO TEORICO	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES	16
2.5 HIPOTESIS.....	47
2.5.1 Formulación del Problema	47
2.6 VARIABLES	47
CAPITULO III.....	48
3. METODOLOGIA	48
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	51
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	56
3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	57
CAPITULO IV.....	58
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	58
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	58
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	78
CAPITULO V	82
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1 CONCLUSIONES	82
5.2 RECOMENDACIONES	84
CAPITULO VI.....	86
6. PROPUESTA.....	86
6.1 DATOS INFORMATIVOS	86
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	87
6.3 JUSTIFICACIÓN	89

6.4 OBJETIVOS	89
6.4.1 Objetivo General	89
6.4.2 Objetivos Específicos.....	89
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	90
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	91
6.7 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO	102
6.7.1 Descripción del organigrama estructural	102
6.7.2 Descripción del organigrama funcional	104
6.7.3 Manual de Descripción de Puestos	106
6.7.4 Mecanismos de comunicación oportuna	121
6.7.5 Capacitaciones al personal	123
6.7.6 Evaluación del desempeño.....	125
6.8 ADMINISTRACION	131
6.9 PREVISION DE LA EVALUACION	135

C. MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFIA.....	137
ANEXO A.....	139
ANEXO B	142
ANEXO C	145
ANEXO D.....	147
ANEXO E	148
ANEXO F.....	149
ANEXO G.....	151

INDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Cuadro No 1.....	24
Cuadro No 2.....	52
Cuadro No 3.....	54
Cuadro No 4.....	56
Cuadro No 5.....	80
Cuadro No 6.....	81
Cuadro No 7.....	81
Cuadro No 8.....	132
Cuadro No 9.....	134

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
Tabla No 1.....	58
Tabla No 2.....	59
Tabla No 3.....	60
Tabla No 4.....	61
Tabla No 5.....	62
Tabla No 6.....	63
Tabla No 7.....	64
Tabla No 8.....	65
Tabla No 9.....	66
Tabla No10.....	67
Tabla No11.....	68
Tabla No12.....	69
Tabla No13.....	70
Tabla No14.....	71
Tabla No15.....	72
Tabla No16.....	73
Tabla No17.....	74
Tabla No18.....	75
Tabla No19.....	76
Tabla No20.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGINA
Gráfico No 1.....	59
Gráfico No 2.....	60
Gráfico No 3.....	61
Gráfico No 4.....	62
Gráfico No 5.....	63
Gráfico No 6.....	64
Gráfico No 7.....	65
Gráfico No 8.....	66
Gráfico No 9.....	67
Gráfico No10.....	68
Gráfico No11.....	69
Gráfico No12.....	70
Gráfico No13.....	71
Gráfico No14.....	72
Gráfico No15.....	73
Gráfico No16.....	74
Gráfico No17.....	75
Gráfico No18.....	76
Gráfico No19.....	77
Gráfico No20.....	78
Gráfico No21.....	80
Gráfico No22.....	88
Gráfico No23.....	103
Gráfico No24.....	105

Resumen Ejecutivo

La empresa de calzado Lady Rose, se ha dedicado a la producción y comercialización de calzado de damas y caballeros durante 15 años, tiempo durante el cual ha experimentado las fases de introducción y crecimiento, actualmente se encuentra en la etapa de madurez, por lo tanto es indispensable, tomar acciones que permitan disponer herramientas eficientes de Gestión, para el correcto funcionamiento interno de la empresa.

Por esta razón, el presente trabajo de investigación, se ha enfocado en realizar un amplio análisis del diagnóstico interno de la empresa.

Con la información obtenida, de la entrevista realizada al señor gerente de la empresa, se considera importante disponer de una estructura organizacional actualizada, porque la misma permite enfrentar los problemas que se presentan actualmente.

Los datos arrojados por la investigación de campo, aplicada a los trabajadores de la empresa, indican que es importante corregir aspectos como la rotación de personal, es decir la inestabilidad en los puestos de trabajo, la duplicidad en la ejecución de funciones, la deficiente coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos, puesto que estos son factores que, la mayoría de los colaboradores consideran como falencias que se deben mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación, me direccionó para identificar y diseñar un modelo de estructura organizacional para la aplicación en la empresa, a través de una reestructuración del organigrama estructural, el diseño de un organigrama funcional, la elaboración de un manual de descripción de puestos y la propuesta de medios de comunicación oportuna para que sean aplicados en la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tiene como propósito desarrollar un modelo de estructura organizacional, basado en la reestructuración de organigramas, manual de funciones, y mecanismos de comunicación oportuna para mejorar el desempeño laboral en la empresa de calzado Lady Rose, así como el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de investigación.

Definidos los objetivos, se introduce al lector dentro de la problemática que afronta actualmente la empresa, mediante la definición del problema, previo a la contextualización y análisis crítico de éste.

La preparación de esta tesis se la realizó bajo un procedimiento gradual y programado, siendo éste el XIII Seminario de Graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas.

El propósito de la presente tesis, persigue fines de desarrollo empresarial, así como la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de cinco años de carrera universitaria, poniendo de manifiesto la labor cumplida por parte del personal docente de esta facultad.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Lady Rose de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La deficiente estructura organizacional disminuye el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Lady Rose de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

Macro

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

La economía mundial hoy día tiene un patrón impredecible que repercute directamente en nuestras empresas. Constantemente se afecta nuestro presupuesto operacional, dejando un margen limitado de ganancias.

Una de las alternativas que tenemos para minimizar los costos, e incrementar nuestro margen de beneficios, es trabajar con la estructura (organización) de la empresa y cómo enfocar su dinámica operacional adecuadamente.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tiene que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las universidades venezolanas requieren de un proceso de transformación estructural que les permita dar respuesta a la urgencia de la sociedad y el estado.

La universidad del Zulia, utiliza la investigación y desarrollo y la formación de recursos humanos como práctica diaria más no como estrategia de eficiencia superior.

La estructura con la cual opera la organización es de tipo funcional, no centrada en el cliente. En este sentido, en el proceso de transformación que adelanta hoy día la institución, el Consejo Universitario conjuntamente con la Dirección General de Planificación Universitaria ha visualizado algunos problemas generados por este tipo de estructura; entre otros: a) desaprovechamiento del potencial del recursos humano; b) canales de comunicación deficiente; c) no se practica un pensamiento y acción estratégica, por el contrario lo urgente relega lo importante; d) crecimiento desmedido de la estructura organizativa; e) escasa integración y coordinación de las actividades de la institución; f) insuficiente capacidad gerencial y débil liderazgo.

Al analizar los sistemas formales de control de la organización objeto de estudio, se visualiza una falta de coordinación entre la estructura y la estrategia. Así mismo se observa cómo se establecen estándares y objetivos que debe alcanzar la organización a través de sus diferentes instancias para lo cual no existe un sistema de medición y monitoreo en la mayoría de las actividades a desarrollar.

En este sentido se analiza un caso referido a la Universidad del Zulia, enmarcada en su proceso de transformación organizacional correspondiente a la: inadecuada estructura organizacional, deficientes canales de comunicación y escasa integración y coordinación de las actividades de la institución que obstaculizan los avances en gestión tecnológica.

Meso

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones privadas en nuestro país se han visto en la necesidad de implementar nuevas estrategias en el ámbito laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, para contrarrestar los factores económicos y sociales que afectan los procesos organizacionales y gerenciales; por tanto su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles,

adecuadas y adaptables para cada tipo de empresas que le permitan ser mucho más competitiva.

Micro

Lady Rose se encuentra en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato; fue creada en el año 1996, es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de calzado de cuero para damas y caballeros, se encuentra conformada por el señor gerente propietario, departamento financiero, diseño y publicidad, producción y comercialización del producto terminado, para el correcto desenvolvimiento de sus funciones y consecución de objetivos. Esta empresa mide sus resultados en base a la calidad, precio e innovación de sus productos para ofrecer un mejor servicio al cliente en sus propios puntos de venta.

El análisis de la problemática que enfrenta la empresa Lady Rose, permite afirmar que se debe a la deficiente estructura organizacional, esto ya que por un lado dispone de una estructura obsoleta, pues data desde hace diez años atrás, nunca ha sido modificada, a pesar de los cambios vertiginosos que han ocurrido en el entorno económico; carece de políticas institucionales, descripción de puestos y funciones; por otro lado ha desencadenado varios inconvenientes en el normal desempeño de sus colaboradores, especialmente en el área de comercialización de calzado donde existe rotación de personal y dificultad de adaptación de los trabajadores al ambiente laboral.

1.2.2 Análisis crítico

La deficiente estructura organizacional se origina por la falta de una planificación de lo que se quiere lograr, no presenta un trabajo coordinado entre el personal administrativo y operativo de la empresa.

La falta de actualización del organigrama estructural de la empresa, para definir con exactitud las líneas de mando aplicables según las necesidades de la empresa, para que de esta manera todo el personal se sienta parte importante en el desarrollo organizacional.

La ausencia de definición de puestos del personal que trabaja en la empresa, el gerente propietario quien es el guía de la institución realiza las actividades de acuerdo a como se van presentando y trata de solucionarlas en ese momento, afectando en la designación de funciones a sus colaboradores y realizándolas apresuradamente.

La administración de la empresa no es precisamente la adecuada, pues esta es hecha de forma empírica y el desconocimiento en este campo ha conllevado a determinar la necesidad de reemplazar la estructura orgánica como tal.

1.2.3 Prognosis

Sí en el futuro la empresa Lady Rose no aplica una adecuada alternativa para mejorar la estructura organizacional puede acarrear problemas como:

El incumplimiento de los objetivos propuestos, debido a no poseer una adecuada organización, factor que influye directamente en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Desmotivación de los colaboradores de la empresa, debido a que en ocasiones tienen que desempeñar funciones que no están establecidas específicamente en un manual que les guíe y el interés por trabajar a veces se ha quedado en intenciones debido a que el esfuerzo es grande pero el reconocimiento por sus labores es mínimo.

Rotación de personal, si no se corrige el problema de la organización existirá inestabilidad laboral y por ende una pérdida importante del factor tiempo, lo cual afecta directamente a la optimización de recursos y eficacia de la institución.

Inadecuada comunicación entre el personal de la empresa, lo cual incide en el correcto cumplimiento de las actividades.

1.2.4 Formulación

¿Cómo incide la deficiente estructura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Lady Rose?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué técnicas se pueden aplicar para lograr una eficiente estructura organizacional en la Empresa Lady Rose?

¿Cuál es el método adecuado para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Lady Rose?

1.2.6 Delimitación

Límite de contenido

Campo: Administración de Empresas

Área: Organización

Aspecto: Estructura Organizacional

Límite espacial

Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, Empresa Lady Rose.

Límite temporal

Enero 2011– Mayo 2011

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación la justificaremos tomando en cuenta las siguientes razones:

En la actualidad las empresas exitosas tienen que actualizarse constantemente e innovar sus sistemas adecuándose a las nuevas circunstancias, de allí la importancia de contar con una estructura organizacional adecuada para el buen funcionamiento de las empresas, pues es la base que permite el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, es decir es una herramienta que coadyuva en el proceso de organización.

Los beneficios para la empresa se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo cual permitirá un mejor flujo tanto de información, así como también de recursos y permitirá la optimización de los mismos, evitando la duplicidad de funciones y la falta de adaptación de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

El aporte de este trabajo será proponer una forma de estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, que sirva como base para mejorar la toma de decisiones y conlleve a la organización a enfrentar futuros retos y desafíos. Todo esto con el fin de desarrollar sus actividades de una manera mucho más eficiente.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un nuevo modelo de estructura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Lady Rose.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional a través de una investigación de campo para conocer las dificultades que enfrenta la empresa.
- Diseñar una estructura organizacional que permita departamentalizar y determinar las funciones de cada uno de los componentes de la empresa.
- Elaborar la propuesta de un manual de organización mediante una investigación y análisis adecuado para mejorar la coordinación, la autoridad y la especialización en la empresa Lady Rose.
- Implementar una estrategia efectiva de comunicación interna en la empresa, para conseguir un equipo de trabajo bien informado y motivado.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la empresa “Lady Rose” no existen estudios previos referentes al tema objeto de estudio, luego de la búsqueda de fuentes bibliográficas en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas y en fuentes electrónicas, respecto al problema motivo de estudio, se presenta los siguientes antecedentes investigativos:

HURTADO, J. (2003). *El diseño de la Estructura Orgánica Funcional para mejorar las funciones administrativas de la empresa Calzado Torino*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

En la empresa de Calzado Torino, nos damos cuenta que al no existir una estructura orgánico funcional se evidencia malestar en las funciones administrativas del personal, pues no existen métodos para desarrollar de una mejor manera el desempeño laboral en la empresa.

Un problema de organización es la centralización de responsabilidad en una sola persona, lo que se desprende de la observación efectuada en la investigación.

Al no existir una eficiente administración debido al estilo de dirección incorrecta, no se puede establecer parámetros hacia el futuro.

NEGOTIUM Ciencias Gerenciales (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*

Luego de un diagnóstico realizado del clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa *Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago (VADECOL)*, se concluye que la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se denomina el Clima Organizacional (Caligiore y Díaz, 2003).

La importancia radica, en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores.

Entre ellos, el reconocimiento dentro de la organización y las satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral.

En este sentido, (Dessler 1991:188) destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa, tiene gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización.

VALVERDE, M. (2009) *El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la Avícola San Andrés del Cantón Patate*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Se realizó el análisis de la información recabada en la empresa donde se encontraron una serie de problemas en cuanto a su organización, por lo que se propone un cambio de estructura.

En la Avícola San Andrés existe desconocimiento de procesos y herramientas administrativas, lo que dificulta alcanzar un mejor desarrollo.

El talento humano que se desempeña en la empresa, se encuentra desmotivado con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal.

Es importante que los directivos tomen en cuenta las opiniones de todos los empleados de la empresa, incluyendo desde luego a los de menor jerarquía ya que estos son los

encargados de producir directamente los productos que la empresa vende, por lo que si se sienten motivados y valorados pueden realizar de una mejor forma su trabajo y ser mucho más productivos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico-propositivo, por las siguientes razones:

El problema motivo de investigación es de naturaleza administrativa, y hoy en día el mundo globalizado y competitivo exige de una gestión eficiente para el desenvolvimiento correcto de las organizaciones, demandan de un trabajo eficiente por parte de su líder para la optimización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

La aplicación de herramientas administrativas, permiten mejorar los procesos de la organización, la presente investigación se enfoca en la utilización de técnicas que nos lleven a la toma de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas.

Para el presente trabajo investigativo, influencia mucho los valores en primera instancia de la persona quien realiza la investigación, como son lealtad, responsabilidad, honradez y éstos van a ser reflejados y transmitidos a la organización que va a constituirse fuente importante de información, pero también se debe considerar que en la organización como tal debe llevar inmersos los valores, reflejados en quienes laboran en la empresa.

En el presente trabajo se utilizarán los siguientes métodos investigativos: la entrevista y encuesta, aplicados a los autores directos de la empresa: gerente, personal administrativo y colaboradores, además de la observación realizada por el investigador.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La ejecución del proyecto y los resultados de la investigación se justifican en las siguientes normas jurídicas:

Constitución Política de la República del Ecuador

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

Trabajo y producción

Sección primera

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Art. 1.- **Ámbito.-** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 2.- **Actividad Productiva.-** Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Código de Trabajo

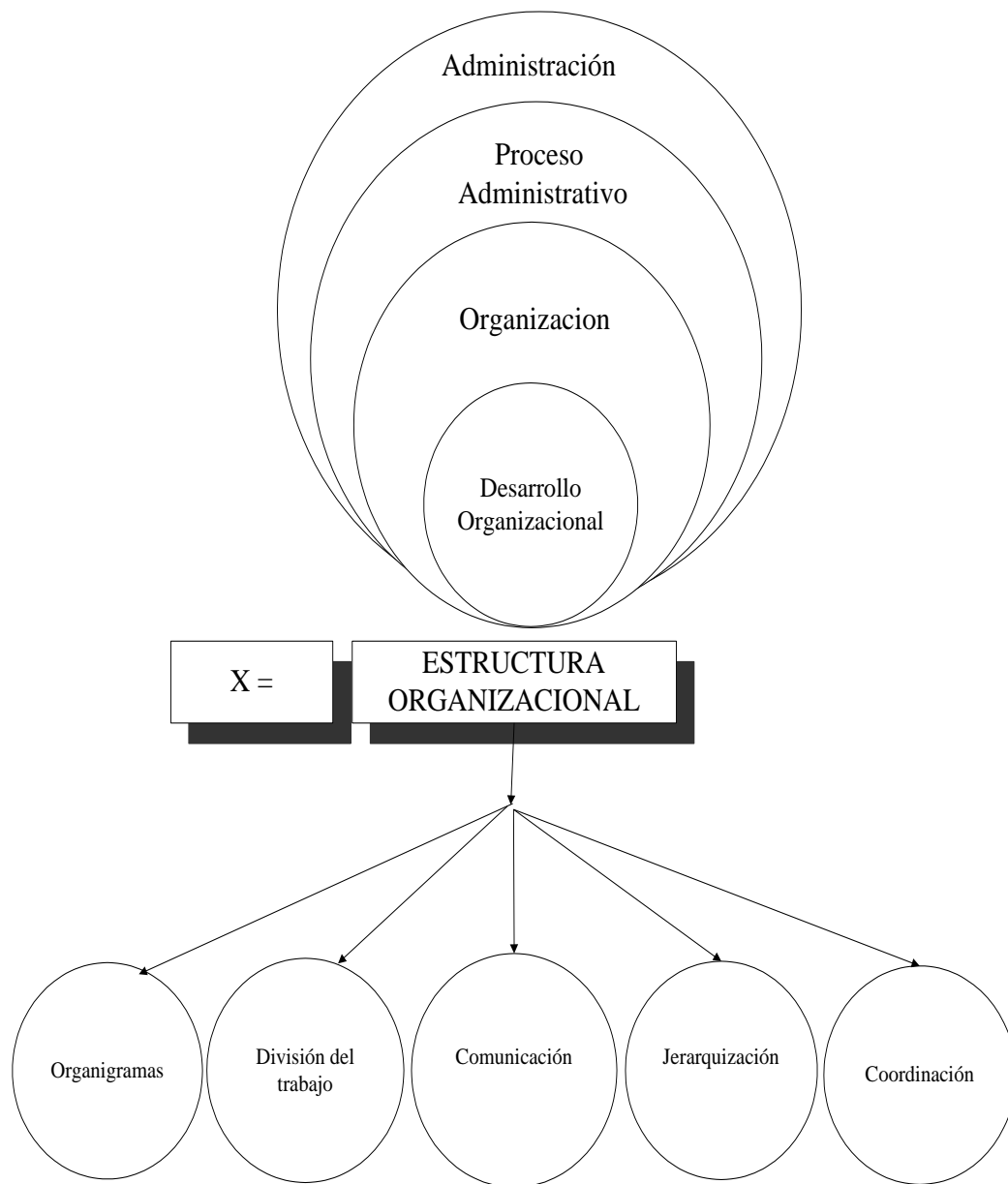
Art. 1.- **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

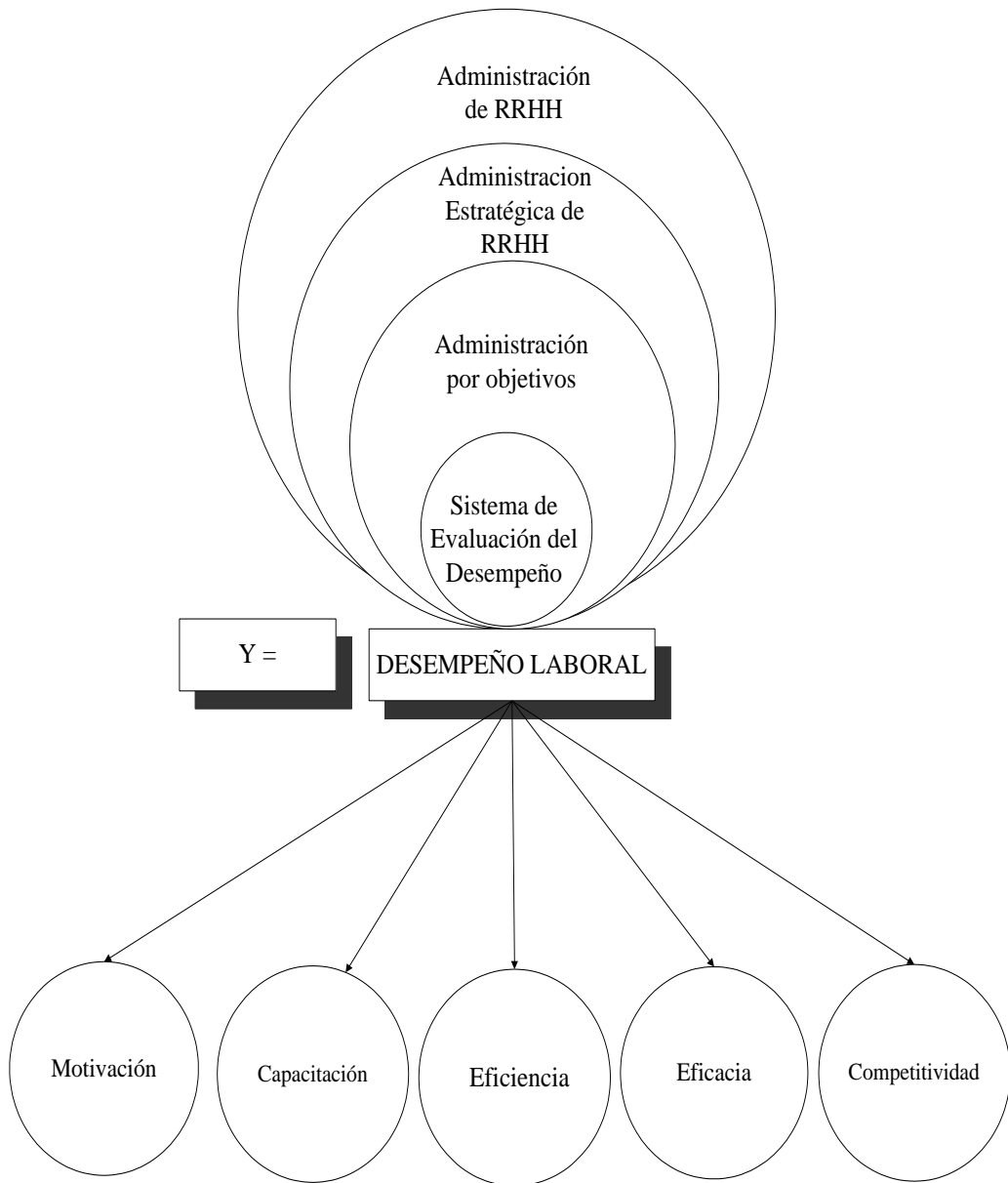
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

X = estructura organizacional- variable independiente

Y = desempeño laboral – variable dependiente

Categorización





MARCO TEORICO

Administración

“La Administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden bienes como la gente y sus capacidades, habilidades (*know-how*) y conocimientos; la maquinaria, materias primas, tecnologías de cómputo y de información y capital económico.” Jones (2006, p. 5)

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” Koontz-Wehrich-Cannice (2008, p.4)

“Es una ciencia compuestas de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos.” Tomado de <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeAdministracion> (28-01-2011, 09h30).

Las funciones de la Administración y el proceso administrativo

“La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. En nuestra exposición de la planificación y control de utilidades, empleamos la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prominente autor, (Arthur G. Bedeian) esencialmente en los siguientes términos: planear, organizar, suministrar el personal y

administrar los recursos humanos, dirigir y controlar” Tomado de <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm> (08-04-23h00)

Planeación

“Planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación se formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.” Tomado de http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html (21-01-2011, 16h00)

“Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos.

Actividades importantes de la planeación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.” Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml> (28-01-2011, 09h40)

Organización

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

Organización formal e informal

Organización formal: se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como " formal" no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

Organización informal: según Chester Bernard la organización informal es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorables a resultados comunes. Keith Davis describió la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.” Tomado de http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html (21-01-2011, 16h00).

Según Koontz-ODonnell-Weihrich, “la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.”

Según Munch, “organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.”

Suministrar el personal y administrar los recursos humanos

Es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implican también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

Dirección – Ejecución

“Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo.

En otras palabras la función de ejecución, es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema.

Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos.

En síntesis significa poner en acción o actuar (dirigir el recurso humano)
La gestión significa creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio direccional para tomar decisiones extendiéndolas las ordenes e instrumentos, el director sabrá elegir la

ubicación estratégica de sus oficinas para poder dirigir con eficacia”
Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-proceso-administrativo.htm>
(08-04-2011)

“Es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos.” Tomado de <http://html.rincondelvago.com/procesos-administrativos.html> (21-01-2011, 16h20)

“Es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de su unidad funcional y los objetivos de la empresa.” Tomado de <http://html.rincondelvago.com/proceso-administrativo-en-la-empresa.html> (28-01-2011, 09h45)

“La Dirección Empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.

Niveles en la Dirección:

Alta dirección:

Corresponde a los altos cargos de la empresa (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos.

Dirección intermedia:

Directivos de fábrica, centro de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.

Dirección operativa:

Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división o equipo).” Tomado de <http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/> (29-03-2011, 05h08)

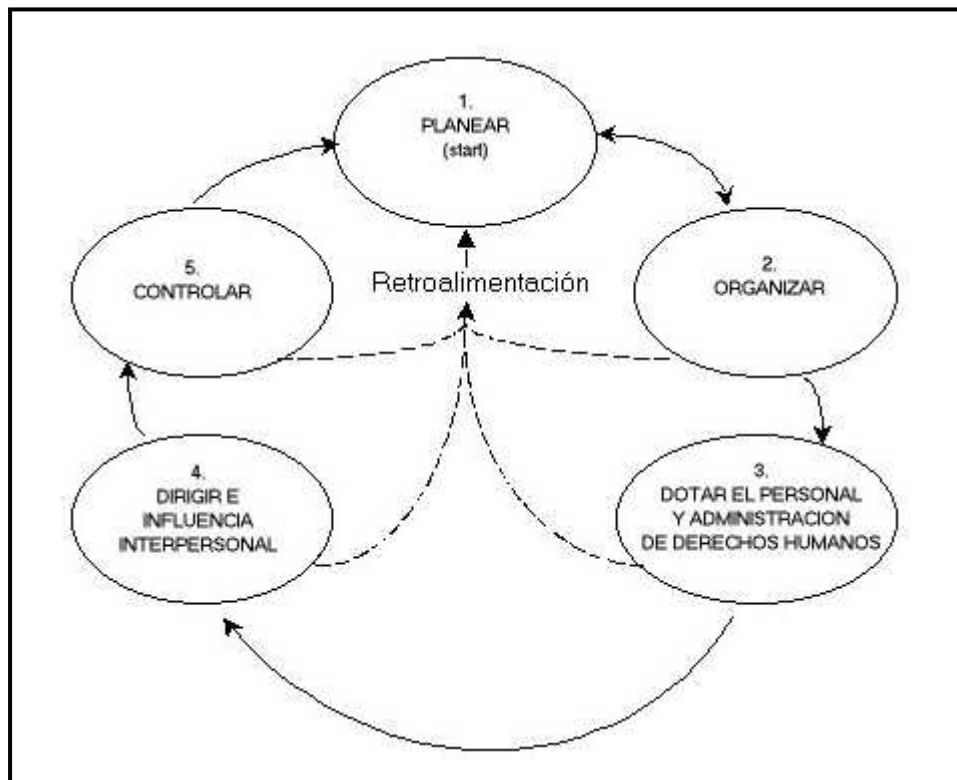
Control

“Es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. Es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.” Tomado de <http://html.rincondelvago.com/proceso-administrativo-en-la-empresa.html> (28-01-2011, 09h45)

Interrelación entre las funciones

“Las cinco funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación. Por ejemplo, la planificación debe preceder a la actividad de organizar, y el controlar debe seguir a las demás funciones. Por tal motivo, en el proceso administrativo han de observarse:

Cuadro No.1



- a) Los enlaces secuenciales que van desde la planificación al control y
- b) La continua retroalimentación desde las funciones 2, 3,4 y 5 hacia la planificación.

Es esencial la continua retroalimentación para mejorar el desempeño y para la planificación.” Tomado de <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm> (08-04-2011, 23h00)

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, dirigir y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

Planeación.- Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

La esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expresó "Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable".

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la actividad administrativa. Sus identidades se oscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer oscurece por completo lo que tiene que lograrse. Un buen gerente siempre debe estar haciendo la pregunta ¿Qué estoy tratando de lograr? ¿Porque?

Definición e importancia de los objetivos

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

1. Meta: es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.
2. Ámbito: de la meta que se persigue está incluida en la declaración de los límites o restricciones presitos que deberán observarse.
3. Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
4. La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

Tipos y clasificación de objetivos

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

1. Proporcionar varios productos y servicios.
2. Estar delante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.

5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional.

Desarrollo Organizacional

“Es una medida de la eficiencia y eficacia con la que los administradores aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización. El desempeño organizacional aumenta en proporción directa a los incrementos de la eficiencia y eficacia.” Jones (2006, p. 5)

“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. El desarrollo organizacional es nuevo y todavía incipiente, tiene sólo una década de existencia, por lo que su forma y su potencialidad distan mucho de estar determinadas y sus problemas están lejos de encontrar una solución. Sin embargo, promete desarrollar el “verdadero conocimiento” acerca de nuestro mundo posmoderno.

Características del desarrollo organizacional

1. Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, cualquiera que sea la estrategia empleada, el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, la “variable” constituida por las personas como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

2. Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.” Tomado de Biblioteca Personal

Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es un proceso que debe tener en cuenta varios elementos fundamentales. En primer lugar, debe reflejar objetivos y planes porque las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar reflejar la autoridad disponible para la gerencia de la empresa. La autoridad en una organización dada es un derecho socialmente determinado de ejercer discreción; como tal, está sujeta a cambios.

En tercer lugar la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar el ambiente que la rodea. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden serlo las de la estructura de la organización. Debe estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. Es este sentido una estructura de una organización que funcione nunca puede ser estática. No hay una sola estructura de organización que funcione mejor en todo tipo de situaciones: una estructura de organización efectiva depende de la situación.

En cuarto lugar, dado que la organización está dotada de personal, el agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura de organización deben tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse alrededor de los individuos y no alrededor de las metas y actividades que las acompañan. Pero una consideración importante es el tipo de personas con las cuales dotarla.” Koontz-Weihrich-Cannice (2008, p.216-217).

“Es el sistema formal de relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determina cómo deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de ésta.” Jones (2006, p. 5)

“El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

En este sentido la organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.

La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los administradores el término Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

Estructura intencional de funciones significa que las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los

individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.” Tomado de http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html (21-01-2011, 16h15).

“Las estructuras más utilizadas y comunes que son aplicadas en las diferentes empresas son las siguientes:

Estructura funcional

En la estructura funcional, el trabajo se divide según las funciones que se realizan. En estas organizaciones, las áreas de ventas, marketing o finanzas se distinguen claramente como funciones diferentes que necesitan distintas habilidades y conocimientos.

Estructura divisional

En la estructura divisional, frecuente en empresas con varias líneas de productos, las distintas unidades tienen una mini-estructura funcional propia. Es decir, cada unidad tiene su propia área de marketing, recursos humanos, finanzas, etc.

El criterio para hacer la división puede ser geográfico, por mercado, por línea de producto, por temas legales, u otros.

De esta forma, la corporación divisional es, simplificando, como un gran conglomerado compuesto por pequeñas empresas organizadas funcionalmente.

Estructura horizontal

Típicamente, las estructuras funcionales o divisionales de las grandes corporaciones resultan en una proliferación de mandos intermedios, con la tarea de vincular las políticas emanadas de la alta dirección con el trabajo cotidiano de los empleados de línea.

Sin embargo, es frecuente que esta estructura obstruya los flujos de información, la transmisión de la cultura y los valores, y distancie la dirección general y la estrategia de los trabajadores en contacto con el cliente.

De esta forma, en los últimos años, muchas empresas han adoptado estructuras horizontales, caracterizadas por una menor cantidad de niveles jerárquicos y un mayor contacto entre empleados y alta dirección.

Estructuras matriciales

En las estructuras matriciales, frecuentes en consultoría y otras empresas que organizan su trabajo por proyectos, los empleados tienen dos jefes.”
Tomado de <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=39206>
(25-03-2011)

Organigrama:

“El organigrama es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, ya que sólo indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad.

La descripción de cargos complementa la falta de información, ya que permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una descripción escrita de las relaciones de autoridad y los principales deberes del cargo y sus requisitos, etc.

Elementos a representar:

Posición o cargo: representa el conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de departamentalización y que se asignan a una unidad orgánica o persona. Se representa gráficamente mediante un rectángulo, donde se coloca la denominación del

departamento y/o nombre y jerarquía del jefe. Los organismos no lineales, "staff" o de asesoramiento, se representan fuera de la pirámide jerárquica.

Relaciones entre cargos: muestra la relación de autoridad jerárquica mediante líneas continuas que unen las distintas posiciones, y la autoridad funcional o "staff" mediante una línea de trazo partido.” Tomado de http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html (21-01-2011, 16h15).

“Organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos muestran:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, en cada departamento o sección de la misma.” Jones (2006, p.86)

División del trabajo

“Es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división del trabajo vertical se sustenta en la fijación de línea de autoridad y establecer los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación.

La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización; de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad.

La división del trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad.”

La comunicación en la empresa.

Si en la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización empresarial con unos objetivos muy definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes es algo fundamental.

Además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y operativas, la comunicación en la empresa es necesaria, según Mingo y Romero, para:

- Evitar el aislamiento del trabajador que puede experimentar a pesar de trabajar "junto a" muchos compañeros.
- Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que uno realiza.
- Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar la motivación.

Tipos de comunicación en la empresa.

Dentro de la empresa nos encontramos con diversos tipos de comunicación:

- En cuanto a su ámbito:
- Interna, que enlaza los distintos estamentos jerárquicos y departamentos. Ésta, a su vez, puede ser vertical u horizontal.

La primera se establece entre la dirección y los empleados (puede ser descendente o ascendente) y la segunda, entre empleados del mismo nivel.

- Externa, que enlaza la empresa con el entorno.
- En cuanto a su código, puede ser:
- Escrita, cuando se realiza por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia el hecho.

Actualmente, la comunicación por ordenador es una forma escrita sobre un soporte especial.

- Oral, cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.
- En cuanto a su grado de formalismo, puede ser:
- Formal, la establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc.
- Informal, la que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.

Son ejemplos de comunicación informal u organizaciones informales los grupos que se forman para charlar en los descansos, para desayunar, los trabajadores que comparten un medio de transporte o que pasan parte de su tiempo libre juntos, bien en actividades organizadas o simplemente de diversión.

Comunicación interna.

En función de la dirección que sigue el flujo de información, la comunicación interna se divide en vertical (descendente y ascendente) y horizontal.

Comunicación descendente.

Es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada.

Puede discurrir desde el director general hasta el empleado de menor categoría, bien directamente, o a través de mandos intermedios.

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Cuál es la función de la empresa, cuáles son sus objetivos, actividad y organización.
- Cuál es su función en la empresa.
- Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la empresa.
- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la empresa, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original.

La comunicación descendente puede realizarse por medios orales o escritos. Los primeros son más rápidos, pero plantean el problema de su escasa fiabilidad y tendencia a la distorsión, por lo que se intenta que quede siempre una constancia por escrito.

Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en

la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona.
- Oportuna en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.
- Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho, etc.
- Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
- Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
- Con confirmación de que se ha entendido. Asegurándose de que el subordinado ha entendido lo que el hemos indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.

Comunicación ascendente.

Es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación o feed back de la comunicación descendente.

La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia.

Por otra parte, el tener la posibilidad de comunicar con los superiores, mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia a la empresa, y por tanto, la motivación en el trabajo.

Comunicación horizontal.

Es la que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y la compartimentalización de funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el aforismo de "divide y vencerás".

En ocasiones se intenta incluso promover rivalidades entre los departamentos, secciones o divisiones, pero las posibles ventajas son muy inferiores a las desventajas y sobre todo, a los riesgos de descoordinación que se corren.

La comunicación externa.

La empresa se encuentra dentro de un entorno o contexto determinado con el que no tiene más remedio que relacionarse: el ámbito internacional, el ámbito comunitario, el ámbito nacional, el ámbito autonómico, el ámbito local, etc.

La comunicación oficial sería la relación que la organización empresarial debe mantener obligatoriamente con las instituciones oficiales de su entorno. Estas relaciones comienzan en el momento de constituirse como sociedad:

- Trámites y documentos de constitución de la sociedad.
- Altas en organismos.
- Permisos.
- Ayudas, subvenciones, etc.

Cadena de mando

Cadena de mando se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién.

Para comprender mejor este concepto se debe además hablar de:

1. Autoridad: Se refiere a las facultades inherentes de una posición superior para dar órdenes y esperar que éstas sean cumplidas.

2. Unidad de mando: Este principio colabora en la tarea de preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Define que un individuo solo debe poseer un superior ante quien es directamente responsable de lo que realice. Debido a la creciente tecnología estos conceptos actualmente no poseen la relevancia que antes poseían. Un empleado que se encuentre en un nivel bajo de la organización puede acceder en el mínimo tiempo a la información que antes sólo se consideraba exclusiva para la alta gerencia; otro aspecto es que los trabajadores se pueden comunicar más efectivamente; y pueden participar en la toma de decisiones de la organización. A pesar de todo esto aún existen organizaciones que opinan que el único modo de salir adelante es con el empleo de la cadena de mando, aunque cada vez se observa menor cantidad de ellas.

Centralización Vs. Descentralización

1. Centralización: Es la concentración o reservación de autoridad, desarrollada de manera sistemática y consistente, en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de reunir en una sola persona o determinado puesto, el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones orientadas a un determinado objetivo o a los objetivos de la organización, dentro de su respectiva área de acción.

2. Descentralización: Para este caso se refiere al esfuerzo desarrollado de manera sistemática, de delegar a los niveles más bajos de la organización todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales. Se puede delegar muchas funciones, pero lo que no se puede delegar es la responsabilidad sobre las acciones y los resultados. Tomado de <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/93.htm> (29-03-2011, 05h40)

Departamentalización

“El método que más se utiliza para realizar la división del trabajo es la departamentalización.

La departamentalización es la separación y agrupamiento de las funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas, como pueden ser funcionales, por producto, geográficas o por territorio, técnicas o tiempo.”

Jerarquización

“Es la ubicación de las funciones de una empresa tomando como base el orden de rango, grado nivel o importancia.”

Coordinación

“Las fases de la organización, división del trabajo, jerarquización, departamentalización y descripción de funciones y obligaciones deben sincronizarse, es decir, los recursos y los esfuerzos de la empresa que son fortalezas deben trabajar juntos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización.” Tomado de <http://www.scribd.com/doc/6286437/Tipos-de-Estructura-Organizacional> (30-01-2011, 23h50)

Administración de Recursos Humanos

Para el autor KOONTZ, H. (1998, p. 6) manifiesta “La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Mientras que MONTANA, CH. (2002, p. 2) pública “Administración es trabajar con y mediante otras personas para lograr los objetivos, tanto de la organización como de sus miembros”. Finalmente CZINKOTA,

M. (2004) conceptualiza que “La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.”

“Son las actividades de las cuales se ocupan los administradores para atraer y conservar a los empleados, así como para asegurarse de que poseen un desempeño muy alto y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales” Jones (2006, p.413).

Administración Estratégica de Recursos Humanos

“Es el proceso por el cual los administradores diseñan los componentes de un sistema de administración de recursos Humanos para que sean congruentes entre sí, con otros elementos de la arquitectura organizacional y con la estrategia y metas de la organización.” Jones (2006, p.413)

“La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas.

El desarrollo de habilidades a través de la Capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito. En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir objetivos más bien estrechos. En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

Las prácticas de administración de los recursos humanos basadas en la calidad total trabajan a fin de lograr las metas siguientes: 1. Comunicar la importancia de la contribución que hace cada empleado a la calidad total. 2. Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, disponibles mediante el trabajo en equipo. 3. Delegar la autoridad a los empleados para “hacer la diferencia”. 4. Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante una amplia gama de premios y de reforzamientos.” Tomado de <http://www.elergonomista.com/recursos.htm> (28-01-2011, 09h50)

Subsistemas de Recursos Humanos

“Los procesos básicos en la Administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de las personas.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización”. Chiavenato (2007, p.119)

Administración por Objetivos

“Es un programa que abarca metas concretas, establecidas en participación, para un período de tiempo explícito, así como retroalimentación en cuanto al avance para alcanzarlas. La administración por objetivos subraya la importancia de las metas establecidas en participación, las cuales son tangibles, verificables y mensurables. No hay duda que el atractivo de la Administración por Objetivos radica en la importancia que concede a convertir los objetivos globales de la organización en objetivos concretos para las unidades de la organización y sus miembros individuales.” Robbins (1994, p. 253)

“La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de

empresas.”. Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-apo/administracion-por-objetivos-apo.shtml> (02-02-2011)

Sistema de Evaluación del Desempeño

“En las organizaciones, la evaluación del rendimiento tiene varios propósitos. En general la administración, usa las evaluaciones para las decisiones referentes al personal. Las evaluaciones son una aportación para decisiones tan importantes como los ascensos, las transferencias y las rescisiones. Las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y las competencias de los empleados que no son adecuadas en el momento, pero que se pueden desarrollar con programas. Las evaluaciones del rendimiento se pueden usar como criterio para validar los programas de selección y desarrollo.” Robbins (1994, p. 587-588)

“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

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.” Tomado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/ (22-01-2011, 00h35)

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistémica de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.” Chiavenato (2007, p. 243).

Desempeño Laboral

Para el autor COENS, T. (2001, p. 41-42) manifiesta “El Rendimiento está enfocado principalmente hacia el individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Evalúa a la persona en cuanto a los resultados que obtiene en relación con sus aptitudes, poniendo el acento sobre sus capacidades y no en sus relaciones concretas.” Mientras que BAZINET, A. (1984, p. 70) publica que “El rendimiento de personal significa que todos los miembros de la organización trabajen mejor y por ende la organización tendrá mayor éxito en la realización de sus objetivos”. Para concluir el autor WERTHER, W. (2001) dice que

La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción de los empleados depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

El investigador concluye que es la manera como los trabajadores de una empresa desarrollan sus actividades en base a los estímulos que recibe y al clima laboral en donde se desenvuelve, contribuyendo al logro de los objetivos y metas institucionales.

“Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de

capacitación y desarrollo” Tomado de <http://www.slideshare.net/alejandrab/desempeo-laboral> (28-03-2011, 17h00)

Motivación

“Son las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos.

La dirección del comportamiento de una persona se refiere a los diferentes comportamientos posibles que una persona puede desarrollar.” Jones (2006, p. 457)

Capacitación

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Tomado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm> (07-02-2011, 16h55)

“Significa dar valor agregado a sus productos o servicios, que se refleja en las habilidades que el empleado capacitado muestra a la hora de desempeñar su trabajo de una mejor manera y en el menor tiempo.” Tomado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas (07-02-2011, 16h56)

Competitividad

“Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de

nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.”

Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml> (22-01-2011, 00h45)

Eficiencia

Es una medida para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus administradores reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes) o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios. Jones (2006, p. 5)

“Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada". Tomado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>(01-02-2011, 21h50)

Eficacia

“Es una medida normativa del logro de resultados, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona.” Chiavenato (2007, p. 24)

“La eficacia (o efectividad) hace énfasis en: los resultados, hacer las cosas correctas, lograr objetivos, crear más valores (principalmente para el cliente), proporcionar eficacia (empowerment) a los subordinados, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.” Tomado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=716> (02-02-2011, 17h33)

2.5 HIPOTESIS

2.5.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide la deficiente estructura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Lady Rose?

La aplicación de un modelo de estructura organizacional permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa Lady Rose.

2.6 VARIABLES

X= Estructura organizacional Cualitativa

Y= Desempeño Laboral Cualitativa

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica corresponde utilizar el enfoque cualitativo para la ejecución de la siguiente investigación, ya que pretendemos indagar dentro de la realidad suscrita en la empresa, examinando la manera de cómo mejorar la gestión administrativa a través de la reestructuración organizacional que nos permitirán disponer de herramientas eficientes relacionándolas directamente con el desempeño del talento humano de la institución.

El enfoque cualitativo se justifica por las siguientes razones:

Utiliza técnicas cualitativas, es decir nos orientará hacia la comprensión del problema.

Orienta al descubrimiento de la hipótesis, porque al analizar las dos variables inmersas en el problema nos facilitará profundizar su estudio.

No es generalizable, porque nos permitirá investigar el problema en la realidad en la cual se desarrolla.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del siguiente proyecto se aplicarán las siguientes modalidades:

Con la utilización de la investigación bibliográfica trataremos de buscar una base en la cual nos apoyemos para adquirir conocimientos previos la misma que nos dará una vista objetiva, un camino a seguir que nos guíe reforzando los conocimientos adquiridos.

La investigación bibliográfica pasará a ser nuestra ayuda incondicional para darnos pautas a seguir en un camino acertado.

Con la utilización de la investigación de campo nos adentraremos directamente en el lugar del problema con la finalidad de obtener información utilizando técnicas como:

Encuestas

Entrevistas

Observación

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del siguiente proyecto de investigación se aplicarán los siguientes tipos de investigación:

La investigación exploratoria, mediante la cual podemos indagar y obtener información para el desarrollo de nuestro trabajo y formulación de hipótesis. Es con frecuencia el paso inicial en los estudios diseñados a fin de proveer información para la toma de decisiones, permite identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones,

temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes.

La Investigación Correlacional, que medirá el grado de relación o asociación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral en la empresa, se caracteriza porque primero medimos las variables y luego por medio de la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

La Investigación descriptiva, a través de la cual se podrán detallar las características más sobresalientes del problema, objeto de estudio de investigación; con la aplicación de diferentes herramientas para el efecto. Con la investigación descriptiva se consigue llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. El objetivo es la recolección de los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La ejecución del siguiente proyecto de investigación se realizará en la empresa Lady Rose de la ciudad de Ambato.

Muestra

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, en virtud de que el personal que labora en la empresa Lady Rose asciende a 45 colaboradores, se trabajará con la totalidad de la población obtenida.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La aplicación de un modelo de estructura organizacional permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Lady Rose.

	<p>Coordinación de actividades</p> <p>Recursos</p> <p>Metas</p>	<p>Siempre</p> <p>Casi siempre</p> <p>De vez en cuando</p> <p>Casi nunca</p> <p>Nunca</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>% cumplimiento</p>	<p>¿Han existido problemas por la falta de coordinación de actividades en su área de trabajo?</p> <p>¿Existe un uso adecuado de los recursos que dispone la empresa?</p> <p>¿Conoce la existencia de metas en la empresa?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los clientes internos de la empresa Lady Rose.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los clientes internos de la empresa Lady Rose.</p> <p>Encuesta y cuestionario a los clientes internos de la empresa Lady Rose.</p>
--	-----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Cuadro No. 3

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Desempeño laboral Es la manera a través de la cual los trabajadores de una empresa desarrollan sus actividades, en base a incentivos, compensaciones y del clima laboral en el cual se desenvuelven, contribuyendo al logro de objetivos y metas institucionales.</p>	Desempeño	% de trabajadores evaluados.	¿El trabajo que Ud. realiza en la empresa es evaluado?	Encuesta y cuestionario a los clientes internos de la empresa Lady Rose.
	Trabajadores	Número de empleados capacitados.	¿Recibe Ud. cursos de capacitación?	Encuesta y cuestionario a los clientes internos de la empresa Lady Rose.
	Estímulos	Número de trabajadores que reciben reconocimientos: económicos, otros, ninguno	¿Qué tipos de estímulos recibe u en la empresa?	Entrevista al gerente de la empresa Lady Rose. Encuesta y cuestionario a los clientes internos de la empresa Lady Rose

	Clima laboral	Muy bueno Bueno Regular Malo Comunicación	¿El clima laboral de la empresa es? ¿Considera que existe una adecuada comunicación en la empresa?	Encuesta y cuestionario a los clientes internos de la empresa Lady Rose Encuesta y cuestionario a los clientes internos de la empresa Lady Rose
--	---------------	-------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información necesaria de la ejecución del proyecto de investigación utilizaremos las siguientes técnicas e instrumentos.

Cuadro No. 4

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información Secundaria	1.1 Análisis de documentos	1.1.1 Libros de Estructura de las empresas, Administración de Recursos Humanos, Evaluación del desempeño, internet, tesis
2. Información Primaria	2.1 Observación 2.2 Entrevistas 2.3 Encuesta	2.1.1 Cédula de entrevista 2.2.1 Grabadora 2.3.1 Cuestionario

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Con la información obtenida se procederá a efectuar un análisis, aplicando el siguiente proceso:

- Revisión minuciosa de la información, verificando que los instrumentos utilizados estén correctamente aplicados para organizarlos y lograr codificar cada una de las alternativas de respuestas receptadas en cada una de las preguntas.
- Tabulación de datos con relación a cada ítem y cada alternativa de respuesta
- Calculo de las frecuencias relativas simples, con relación a las frecuencias absolutas simples.
- Elaboración de cuadros estadísticos como la media aritmética, análisis de la varianza.
- Elaboración de gráficos
- Análisis e interpretación de resultados
- Comprobación estadística de la hipótesis

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa Lady Rose, presentan los siguientes datos:

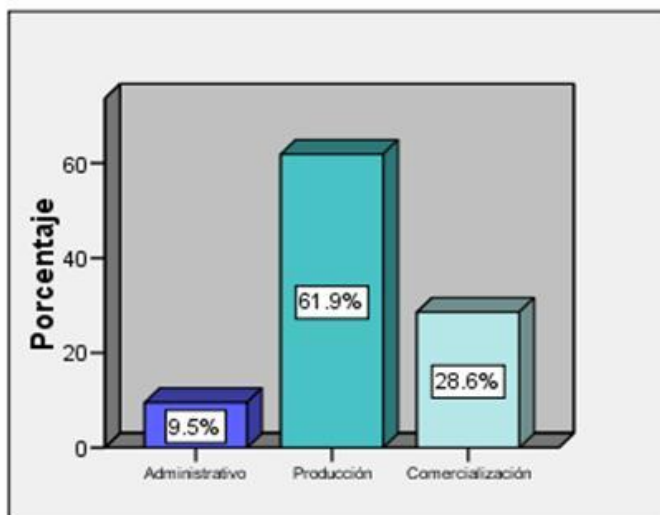
Tabla No. 1

¿ A qué departamento de la empresa pertenece usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Administrativo	4	9.5	9.5	9.5
Producción	26	61.9	61.9	71.4
Comercialización	12	28.6	28.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No. 1

Departamentos de la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 9.5% del personal que labora en la empresa corresponde al departamento administrativo, el 61.9% al departamento de producción y el 28.57% a comercialización.

Interpretación

Se puede determinar que el mayor número de trabajadores en la empresa corresponden al área de producción.

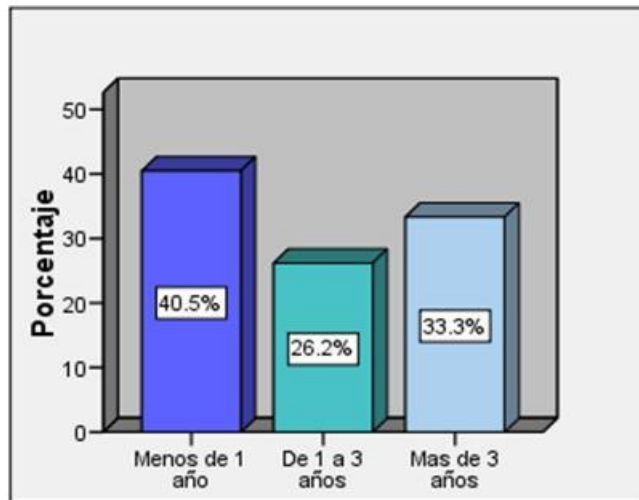
Tabla No 2

¿Qué tiempo trabaja usted en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	17	40.5	40.5	40.5
	De 1 a 3 años	11	26.2	26.2	66.7
	Mas de 3 años	14	33.3	33.3	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 2

Tiempo de trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 40.5 % del personal trabaja menos de un año en la empresa, el 26.2% trabaja de uno a tres años y el 33.3% a comercialización.

Interpretación

De acuerdo al análisis de los datos podemos determinar que la mayor parte de los trabajadores en la empresa son relativamente nuevos, lo cual nos demuestra que existe un alto índice de rotación de personal.

Tabla No 3

¿Conoce de la existencia del organigrama estructural y funcional de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	28.6	28.6	28.6
	No	30	71.4	71.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 28.6 % del personal SI tiene conocimiento de la existencia de organigramas en la empresa y el 71.4% NO conoce la existencia de dichos organigramas.

Interpretación

De acuerdo a los datos obtenidos, a nivel general en la empresa la mayor parte de sus colaboradores desconocen la existencia de los organigramas, determinándose que existe una adecuada comunicación.

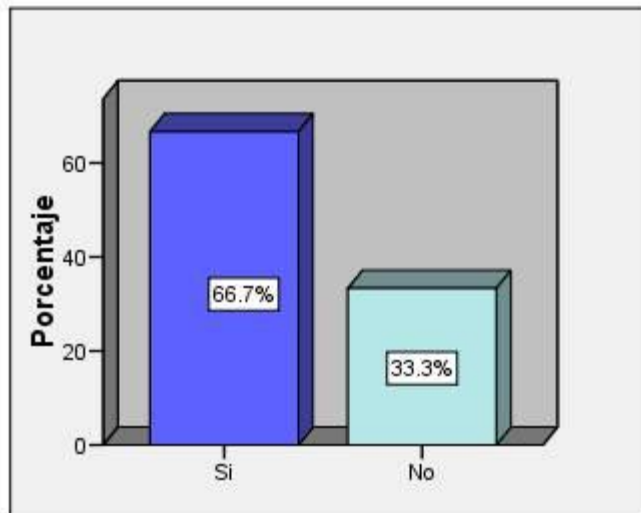
Tabla No 4

¿Considera importante que debería actualizarse periódicamente la estructura organizacional de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	28	66.7	66.7	66.7
	No	14	33.3	33.3	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 4

Actualización de la estructura organizacional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 66.7 % del personal SI considera importante la actualización de la estructura organizacional de la empresa, mientras que el 33.3% NO.

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis, el mayor porcentaje de trabajadores de la empresa consideran importante que se deba actualizar la estructura organizacional.

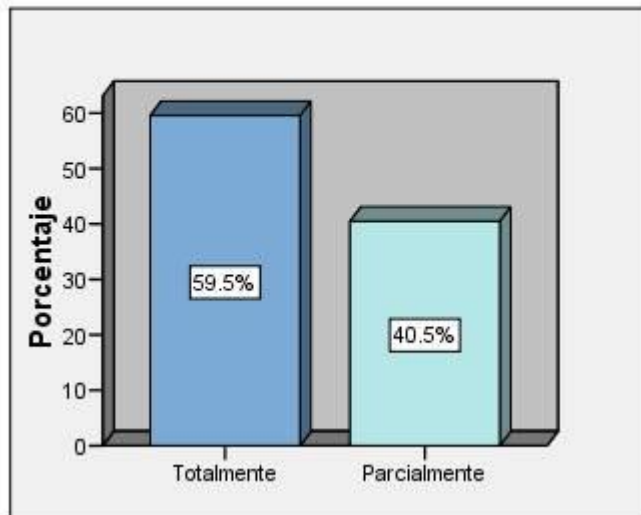
Tabla No 5

¿Conoce cuáles son las funciones de su cargo o puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	25	59.5	59.5	59.5
	Parcialmente	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 5

Conocimiento de las funciones en el área de trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 59.5 % del personal que trabaja en la empresa conoce totalmente las funciones en sus áreas de trabajo, mientras que un 40.5% las conocen parcialmente.

Interpretación

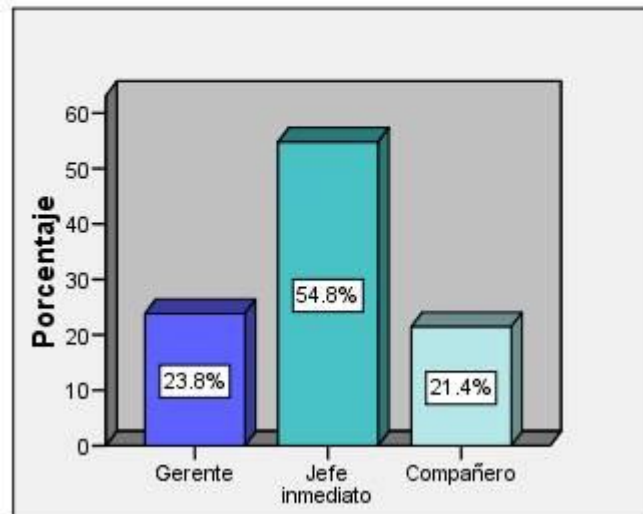
En la empresa existe un alto porcentaje de colaboradores que conoce parcialmente las actividades asignadas en sus respectivas áreas de trabajo.

Tabla No 6

¿Quién o quiénes realizan la asignación de actividades en su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Gerente	10	23.8	23.8	23.8
Jefe inmediato	23	54.8	54.8	78.6
Compañero	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No. 6
Asignación de actividades



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que al 23.8 % del personal que trabaja en la empresa asigna las actividades en su puesto de trabajo el gerente, el 54.8% son asignadas mediante el jefe inmediato y un 21.4% a través de un compañero de trabajo.

Interpretación

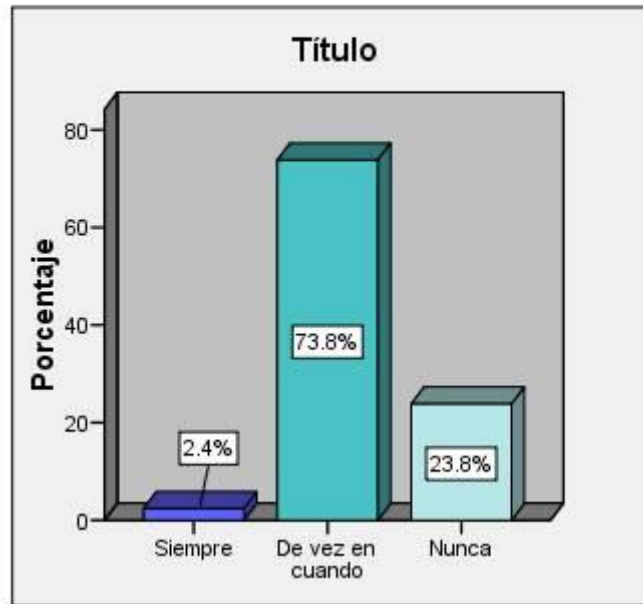
Del análisis de los datos se puede determinar que la asignación de actividades es realizada a través de diferentes personas, así el mayor porcentaje recibe órdenes de su jefe inmediato, a continuación también encontramos que otro número significativo las recibe del señor gerente y otra parte de su compañero de trabajo.

Tabla No 7

¿Con qué frecuencia se le solicita realizar funciones que usted considera son ajenas a su área de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	1	2.4	2.4	2.4
De vez en cuando	31	73.8	73.8	76.2
Nunca	10	23.8	23.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 7
Frecuencia de realización de actividades ajenas a cada área de trabajo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que al 2.4 % del personal que trabaja en la empresa siempre realizan actividades ajenas a su respectiva área de trabajo, el 73.8% las realizan de vez en cuando y el 23.8% nunca.

Interpretación

Con los datos obtenidos nos damos cuenta que el mayor porcentaje de trabajadores efectúan de vez en cuando actividades ajenas a su respectiva área de trabajo y un mínimo porcentaje manifiesta que no.

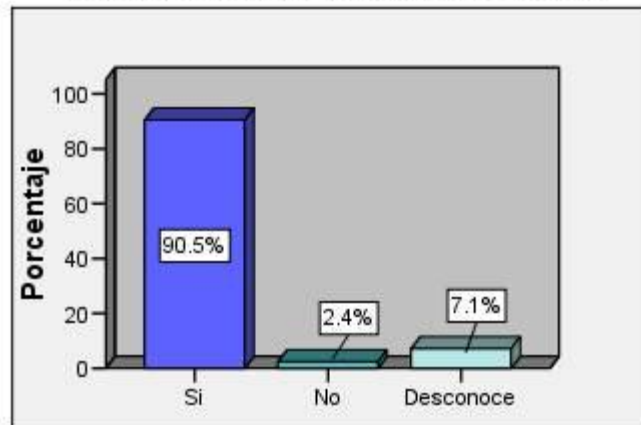
Tabla No 8

¿Considera importante la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	90.5	90.5	90.5
	No	1	2.4	2.4	92.9
	3.00	3	7.1	7.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 8

Considera importante la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que al 90.6 % del personal que trabaja en la empresa considera que SI es importante la coordinación de actividades entre las diferentes áreas de trabajo, el 2.4% considera que NO y el 7.1% desconoce.

Interpretación

De la información analizada, se determina que el mayor porcentaje de trabajadores consideran que si es importante la coordinación de actividades entre las diferentes áreas de trabajo.

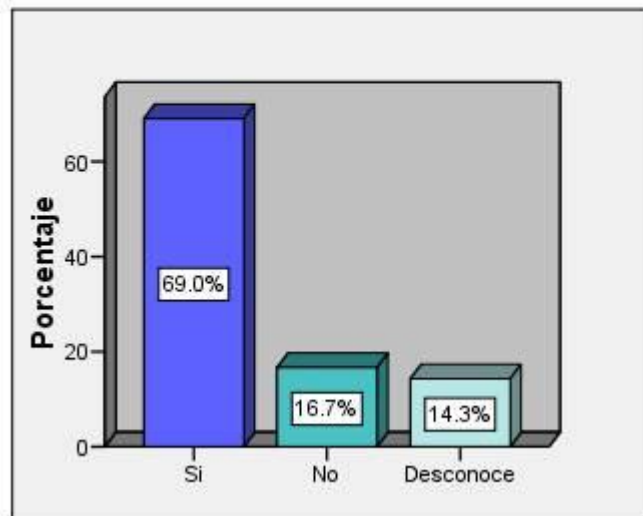
Tabla No 9

¿Existe un uso adecuado de los recursos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	29	69.0	69.0	69.0
No	7	16.7	16.7	85.7
3.00	6	14.3	14.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 9

Uso de los recursos de la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que al 69 % del personal que trabaja en la empresa considera que SI existe un adecuado uso de recursos, el 16.7% considera que NO y el 14.3% desconoce.

Interpretación

Con los datos obtenidos, determinamos que el mayor porcentaje de trabajadores considera que si existe un adecuado uso de los recursos de la empresa.

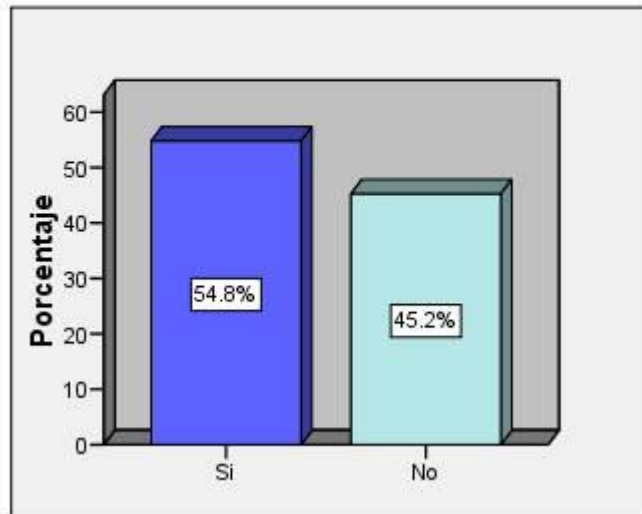
Tabla No 10

¿Conoce la existencia de objetivos en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	23	54.8	54.8	54.8
No	19	45.2	45.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 10

Objetivos de la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 54.8 % del personal que trabaja en la empresa SI conoce la existencia de objetivos y el 45.2% NO conoce la existencia de objetivos en la empresa.

Interpretación

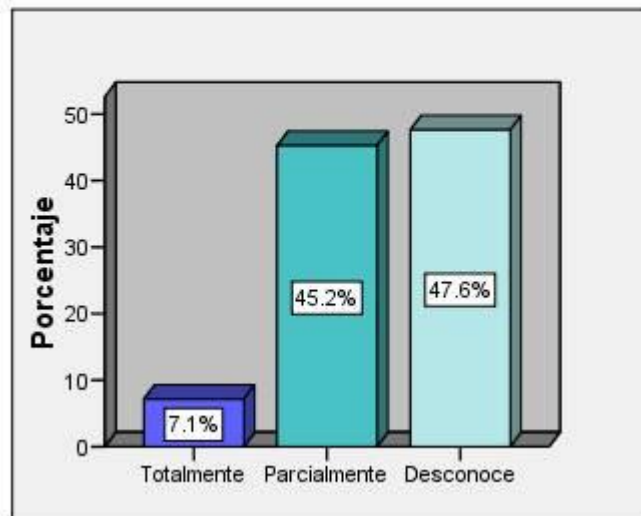
De acuerdo con los resultados del análisis, un alto porcentaje de los trabajadores manifiestan no tener conocimiento de los objetivos planteados en la empresa.

Tabla No 11

¿En el caso que la pregunta anterior sea afirmativa, éstos se cumplen?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente	3	7.1	7.1	7.1
	Parcialmente	19	45.2	45.2	52.4
	Desconoce	20	47.6	47.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 11
Cumplimiento de objetivos



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 7.1 % del personal que trabaja en la empresa dice que los objetivos se cumplen totalmente, el 45.2% considera que se cumplen parcialmente y un 47.6% desconoce.

Interpretación

De los resultados obtenidos, se puede determinar que el mínimo porcentaje de los trabajadores de la empresa afirman que se cumplen totalmente los objetivos, mayor porcentaje de los trabajadores de la empresa desconocen del cumplimiento de los objetivos empresariales.

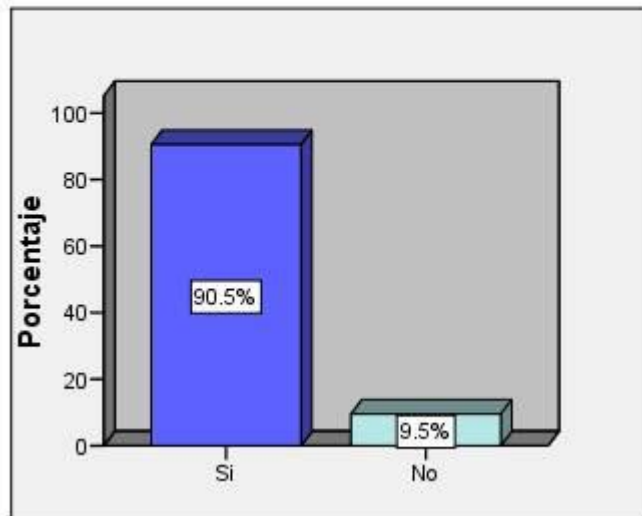
Tabla No 12

¿Su trabajo es evaluado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	38	90.5	90.5	90.5
	No	4	9.5	9.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 12

Evaluacion



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 90.5 % del personal que trabaja en la empresa es evaluado y el 9.5% no es evaluado.

Interpretación

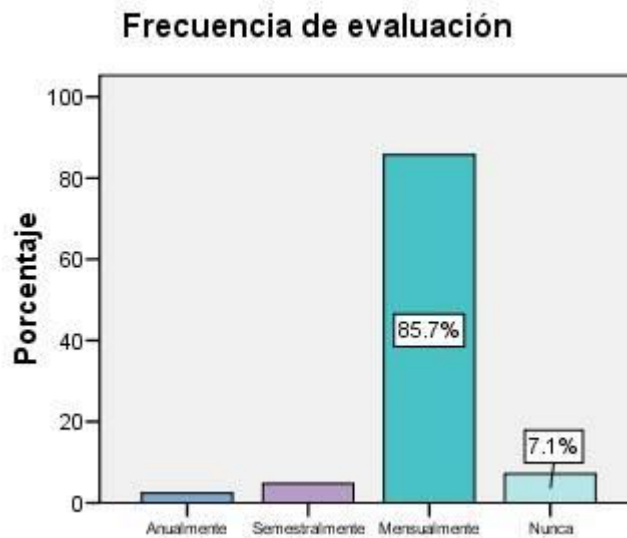
De acuerdo a los resultados del análisis casi la totalidad de los trabajadores de la empresa manifiesta que son evaluados y un pequeño porcentaje dice que no.

Tabla No 13

¿Con qué frecuencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Anualmente	1	2.4	2.4	2.4
	Semestralmente	2	4.8	4.8	7.1
	Mensualmente	36	85.7	85.7	92.9
	Nunca	3	7.1	7.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 2.4 % del personal que trabaja en la empresa es evaluado de forma anual, el 4.8% es evaluado de forma semestral, el 85.7% es evaluado mensualmente y el 7.1% nunca ha sido evaluado.

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis el mayor porcentaje de los trabajadores ha sido evaluado en su trabajo de forma mensual, a continuación otro número manifiesta que nunca han sido evaluados, un pequeño porcentaje indica haber sido evaluados semestralmente y un mínimo una vez al año.

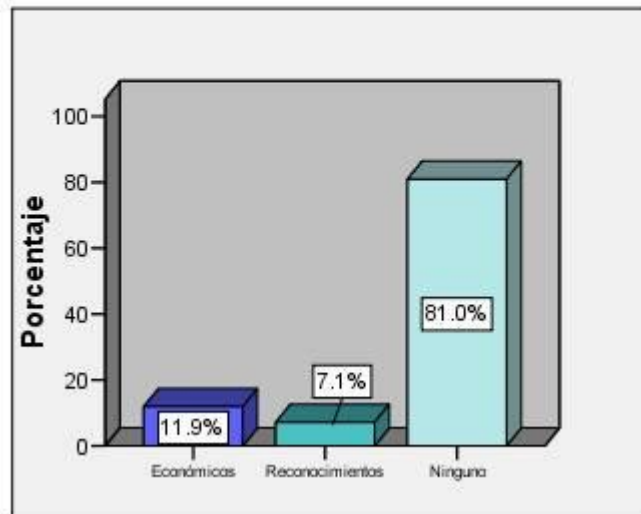
Tabla No 14

¿Qué tipos de estímulos recibe en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Económicos	5	11.9	11.9	11.9
	Reconocimientos	3	7.1	7.1	19.0
	Ninguno	34	81.0	81.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 14

Estimulos en la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 11.9 % del personal que trabaja en la empresa recibe estímulos o incentivos económicos, el 7.1% recibe reconocimientos por parte de la empresa y el 81% no recibe ningún incentivo.

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis el más alto porcentaje de los trabajadores señala que no reciben ningún tipo de incentivo en la empresa, mientras que una menor cantidad de ellos reciben incentivos económicos y una mínima parte reconocimientos por parte de la empresa.

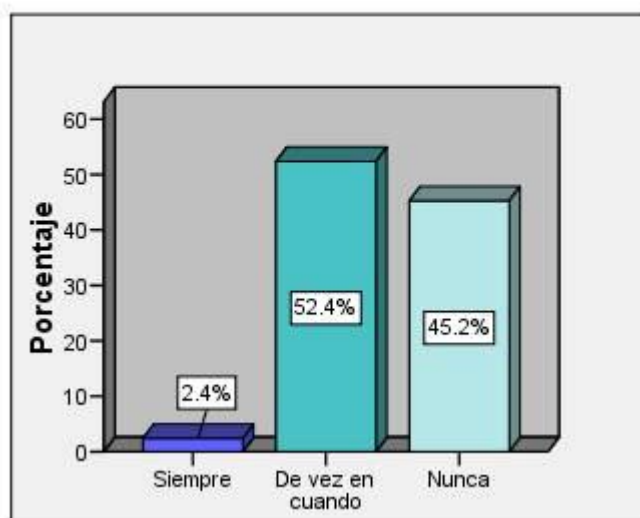
Tabla No 15

¿Con qué frecuencia recibe usted cursos de capacitación en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	1	2.4	2.4	2.4
De vez en cuando	22	52.4	52.4	54.8
Nunca	19	45.2	45.2	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 15

Capacitaciones en la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 2.4 % del personal que trabaja en la empresa siempre han recibido capacitaciones, el 52.4% reciben capacitaciones de vez en cuando y el 45.2 % nunca han recibido cursos de capacitación.

Interpretación

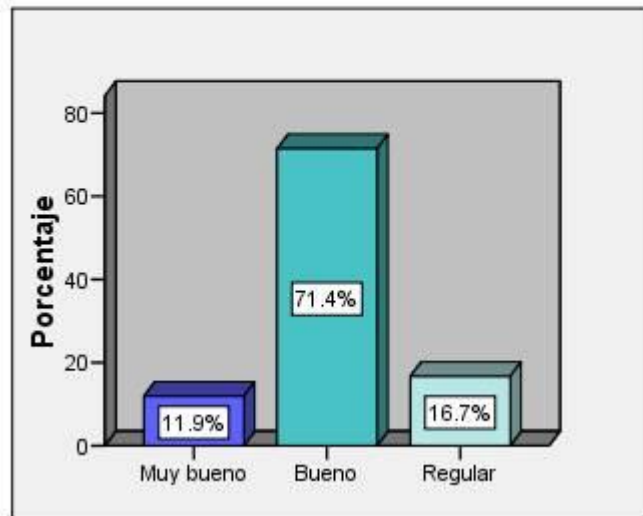
De acuerdo a los resultados del análisis el mayor porcentaje de los trabajadores manifiestan que reciben solamente de vez en cuando cursos de capacitación, en menor porcentaje expresan que nunca reciben capacitaciones en la empresa.

Tabla No 16

¿El clima laboral de la empresa es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	5	11.9	11.9	11.9
	Bueno	30	71.4	71.4	83.3
	Regular	7	16.7	16.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 16
El clima laboral en la empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 11.9 % del personal que trabaja en la empresa considera que el clima laboral es muy bueno, el 71.4% expresa que el clima laboral en la empresa es bueno y el 16.7 % señala que es regular.

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis el mayor porcentaje de colaboradores de la empresa consideran el clima laboral como bueno, en menor porcentaje lo consideran como regular es decir ni bueno ni malo y un mínimo manifiestan que es muy bueno.

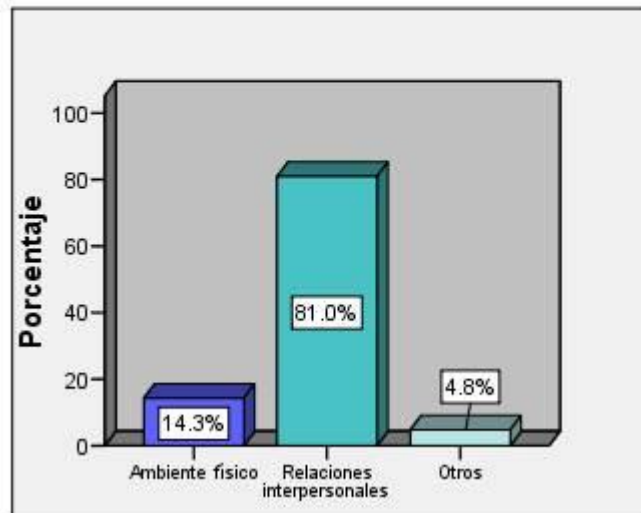
Tabla No 17

¿Qué factores inciden en el clima laboral de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ambiente físico	6	14.3	14.3	14.3
Relaciones interpersonales	34	81.0	81.0	95.2
Otras	2	4.8	4.8	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 17

Factores que inciden en el clima laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 14.3 % del personal que trabaja en la empresa considera que el factor que incide en el clima laboral es el ambiente físico, el 81% atribuye al factor de relaciones interpersonales y un 4.8 % le atribuye a otros factores.

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis el mayor porcentaje considera de los trabajadores de la empresa consideran que el factor que incide en el clima laboral de la empresa son las relaciones interpersonales, en menor porcentaje consideran que se debe al ambiente físico y finalmente un mínimo porcentaje le atribuye a otros factores.

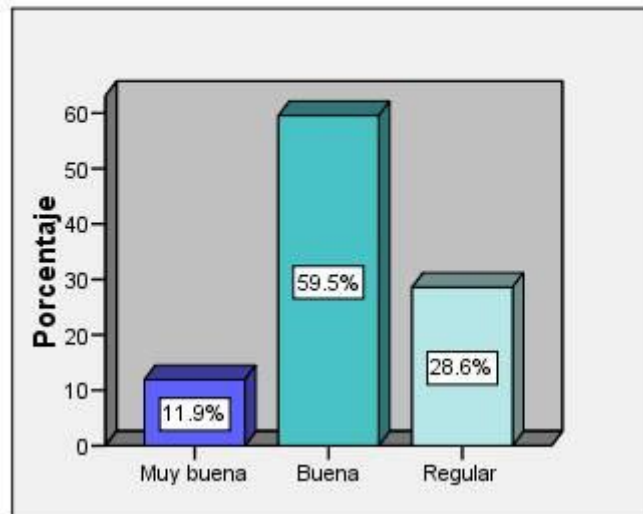
Tabla No 18

¿La comunicación que existe en la empresa es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	5	11.9	11.9	11.9
	Buena	25	59.5	59.5	71.4
	Regular	12	28.6	28.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 18

La comunicación en la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 11.9 % del personal que trabaja en la empresa considera que la comunicación es muy buena, el 59.5% califican a la comunicación como buena y un 28.6 % como regular.

Interpretación

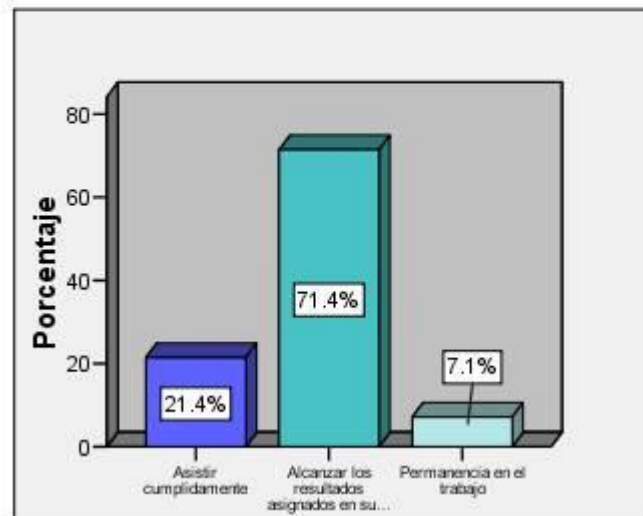
De acuerdo a los resultados del análisis el mayor porcentaje de los colaboradores de la empresa consideran que la comunicación es buena, en segundo lugar manifiestan que es regular y un mínimo porcentaje la considera muy buena, siendo un factor determinante para el desempeño laboral.

Tabla No 19

¿Qué implica para usted el desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Asistir cumplidamente	9	21.4	21.4	21.4
Alcanzar los resultados asignados en sus tareas	30	71.4	71.4	92.9
Permanencia en el trabajo	3	7.1	7.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Gráfico No 19
El desempeño laboral



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que para el 21.4 % del personal que trabaja en la empresa, el desempeño laboral implica asistir cumplidamente, para el 71.4% implica alcanzar los resultados en sus tareas y para el 7.1% significa permanencia en el trabajo.

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis para el mayor porcentaje de los trabajadores de la empresa el desempeño laboral implica alcanzar los resultados asignados en sus tareas, lo cual es determinante para poder aplicar modelos de gestión para hacer cumplir lo manifestado, para un menor porcentaje significa asistir cumplidamente y para un mínimo porcentaje significa permanencia en el trabajo.

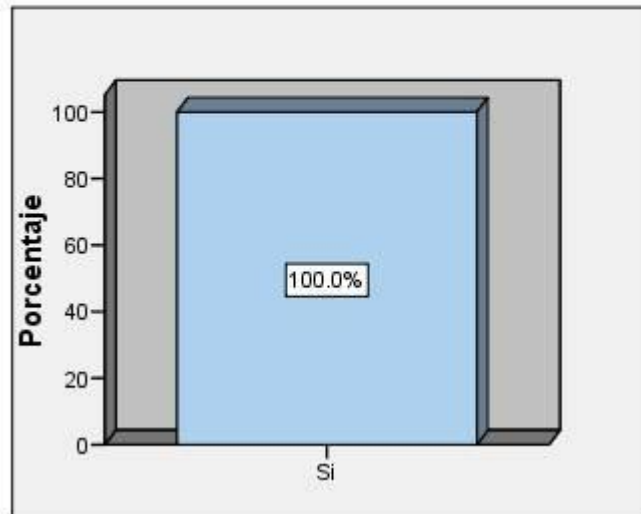
Tabla No 20

¿Considera importante el desempeño laboral para la gestión de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	42	100.0	100.0	100.0

Gráfico No 20

El desempeño laboral



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Verónica Loaiza

Análisis

De los datos de la encuesta se obtuvo que el 100 % del personal que trabaja en la empresa, consideran que el desempeño laboral es importante para la gestión de la empresa.

Interpretación

De acuerdo a los resultados del análisis el total de los trabajadores coinciden que el desempeño laboral es muy importante para la gestión de la empresa.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Luego de haber analizado e interpretado los datos de las encuestas, seguimos con la verificación de la hipótesis, para lo cual vamos a tomar en cuenta nuestras variables y que nos permitirá asegurarnos de la viabilidad de nuestro trabajo.

Formulación de la hipótesis

H₀ = Hipótesis nula

La aplicación de un nuevo modelo de estructura organizacional no permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa Lady Rose.

H₁ = Hipótesis alterna

La aplicación de un nuevo modelo de estructura organizacional si permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa Lady Rose.

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% = 0.05

Elección de la prueba estadística

Para verificar las hipótesis se utilizará la prueba del Chi Cuadrado, su fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

X² = Chi cuadrado

Pregunta # 4

¿Considera importante que debería actualizarse periódicamente la estructura organizacional de la empresa?

Si

No

Pregunta # 12

¿Su trabajo es evaluado?

Si

No

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Cuadro No. 5

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
ACTUALIZACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28	14	42
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	38	4	42
TOTAL	66	18	84

Grado de libertad = (Renglones - 1)(columna -1)

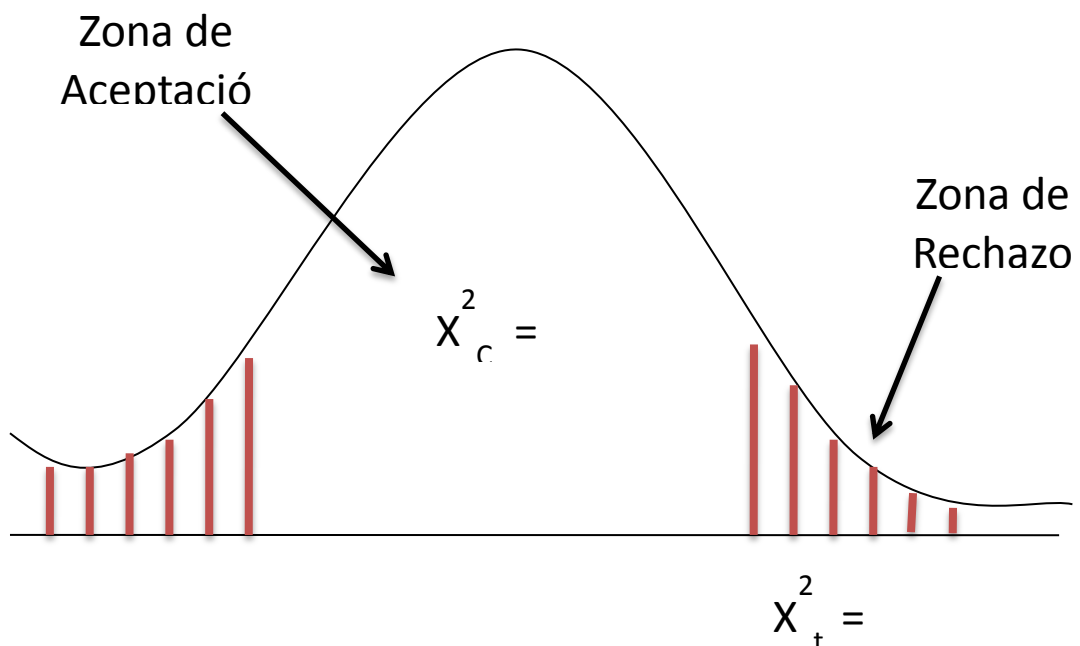
$$Gl = (r-1)(c-1)$$

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$Gl = 1$$

El valor tabulado de X^2 con 1 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 3.84.

Gráfico No. 21



FRECUENCIA ESPERADA

Cuadro No.6

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
ACTUALIZACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33.0	9.0
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	33.0	9.0

Cuadro No.7

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
ACTUALIZACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/ SI	28	33.0	-5.0	25.00	0.76
ACTUALIZACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/NO	14	9.0	5.0	25.00	2.78
EVALUACION / SI	38	33.0	5.0	25.00	0.76
EVALUACION / NO	4	9.0	-5.0	25.00	2.78

$$x^2 = 7.07$$

Decisión

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 7.07$.

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de un modelo de estructura organizacional si permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Lady Rose.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- En la empresa Lady Rose existe un alto índice de rotación de personal, pues gran parte de sus empleados trabajan menos de un año y otra cantidad considerable en promedio de uno a tres años, esto significa una pérdida de recursos para la empresa.
- De la información obtenida a través de la entrevista al señor gerente, se concluye que la empresa cuenta solamente con el organigrama estructural y una descripción de tareas para el área de producción, según el cuestionario aplicado a los colaboradores la gran parte de ellos desconoce de su existencia y la forma cómo se aplican para la organización institucional.

- No se aplican las líneas de mando establecidas en el organigrama estructural actual.
- La coordinación entre las diferentes áreas de trabajo, es un factor que los empleados de la empresa consideran importante para la empresa, ya que de esta manera se podrán ejecutar con mayor eficiencia las actividades.
- Existe desconocimiento de objetivos institucionales por parte de gran parte de los empleados, esto provoca la falta de involucramiento y compromiso para mirar juntos hacia el desarrollo de la misma.
- Existe una constante evaluación del trabajo efectuado en los departamentos de la empresa, especialmente en producción ya que aquí el desempeño se lo realiza por celdas de trabajo.
- La mayor parte de trabajadores de la empresa no reciben ningún tipo de incentivo o estímulo, razones por las cuales existe desmotivación en el cumplimiento de sus funciones.
- La empresa ofrece pocos cursos de capacitación a sus empleados.
- El clima laboral, es un factor difícil determinante para el éxito de las empresas, una parte del personal califica como regular, es decir ni bueno ni malo, esto se debe a la desigualdad en el trato en las diferentes áreas de trabajo.
- Otro factor importante que influye en el clima laboral y el desempeño de los trabajadores son las remuneraciones. En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una selección de personal según el perfil más adecuado para la ocupación de un puesto de trabajo determinado.
- Diseñar y aplicar un nuevo organigrama estructural y funcional para la empresa, donde se encuentren perfectamente definidas las líneas de mando.
- Se recomienda la elaboración de un manual de descripción de puestos para la empresa, para que de esta manera se constituya en una importante herramienta de gestión.
- Difusión correcta y oportuna de la estructura organizacional y manual de descripción de puestos, para que de esta manera el personal disponga de un documento y tenga conocimiento de sus tareas específicas y aplicarlas total y eficientemente en su campo laboral.
- Para que exista una mayor coordinación entre los departamentos de la empresa, se requiere aplicar mecanismos de comunicación efectiva.
- Se recomienda la elaboración de un manual de procesos, que permita identificar de mejor manera las responsabilidades de cada uno de los trabajadores.
- Se recomienda dar a conocer los objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo que tiene la empresa, a través de reuniones grupales o capacitaciones, porque estos son parte del Plan Estratégico de la empresa, para que todos se sientan importantes en la consecución y resultados obtenidos de los mismos.
- Es importante que el recurso más importante para las empresas que es el talento humano, esté en constante capacitación para el beneficio de la organización, se recomienda elaborar un programa de capacitaciones.

- Mantener la evaluación constante del personal, aplicando indicadores de eficiencia, eficacia y resultados para controlar y dar seguimiento al desempeño de los trabajadores.
- Entregar incentivos a los empleados, en base a la evaluación de su desempeño y los resultados alcanzados, para lograr satisfacción laboral, fidelidad y desarrollo para la empresa.
- Fomentar adecuadas relaciones entre el personal, ya es necesario crear un clima de tranquilidad y concordia, sin confundir el respeto y la empatía con la camaradería, pues es claro que una empresa no es (regularmente) un lugar con ambiente de fiesta.
- Se debería optar por esquemas de compensación dinámica en donde se premie de acuerdo a los resultados obtenidos y el esfuerzo de las personas.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TITULO: Modelo de estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Lady Rose.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Empresa de Calzado Lady Rose

BENEFICIARIOS: Directivos, clientes internos y externos de la empresa.

TELÉFONO: 03-2851046

UBICACIÓN: Av. Los Chasquis 06-57 y Galápagos, cantón Ambato.

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE: El desarrollo de la propuesta contará con las siguientes personas:

Autora: Verónica Loaiza

Tutor: Ing. Saúl Villacís

Instructor: Ing. Fabián Chávez.

Costo de la Propuesta: 1313,20

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Septiembre 2011

Finalización: Febrero 2012

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Como resultado del análisis de la investigación se ha llegado a determinar la problemática a la cual se enfrenta actualmente la empresa Lady Rose, siendo consecuencia de la deficiente estructura organizacional. Esto de ninguna manera es sorprendente pues por una parte esta estructura es obsoleta ya que durante la permanencia de la empresa en el mercado nunca ha recibido ninguna modificación desde hace doce años atrás que fue elaborada, por otra parte las líneas de mando no se cumplen, dando origen a un sistema inadecuado de comunicación institucional.

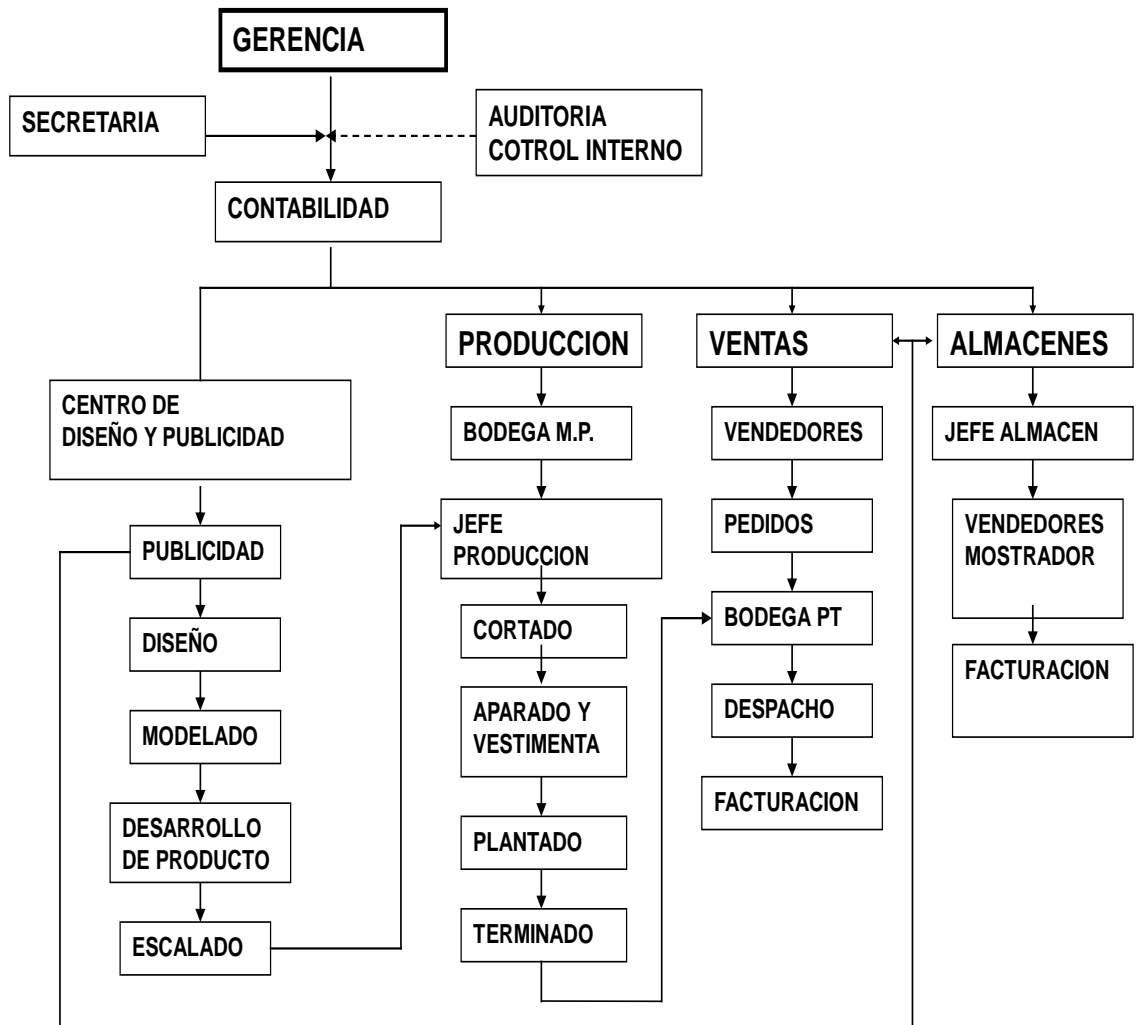
De acuerdo con la información obtenida sobre la organización de los puestos de trabajo en la empresa, esta presenta una orientación hacia procesos poco formales, tendencia a la centralización de decisiones y control de autoridad.

Además que está enfocada a un sinnúmero de puestos de trabajo y la falta de organización según los puestos que desempeñan cada trabajador en su respectiva área de trabajo.

La manera que la empresa se encuentra estructurada actualmente se presenta de la siguiente forma:

ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Gráfico No 22



6.3 JUSTIFICACIÓN

Después de haber realizado un análisis de los factores que influyentes en el desempeño laboral, de los trabajadores de la empresa y considerando, que el cumplimiento de la misión por una organización depende de su eficaz y eficiente gestión y ésta, a su vez, de una adecuada estructura organizacional, el presente trabajo está enfocado en proponer una actualización de la estructura organizacional y un manual de descripción de puestos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Elaborar un modelo de estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Actualizar el organigrama estructural de la empresa.
- Diseñar un organigrama funcional.
- Elaborar un manual de descripción de puestos.
- Proponer mecanismos de comunicación oportuna en la empresa para el correcto cumplimiento de actividades en las áreas de trabajo.
- Aplicar el modelo de estructura organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Lady Rose.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Legal

La propuesta es viable ya que actualmente el Gobierno Ecuatoriano y sus leyes vigentes apoyan a la producción nacional, evita el exceso de producto extranjero y promueve la compra de nuestro producto en todo el país, considerando que las empresas de calzado se encuentran en auge.

Tecnológica

La empresa cuenta con elementos tecnológicos de acuerdo a las exigencias del mercado, lo cual permite acceder a la información y transmitir el conocimiento con rapidez, lo que hace factible la aplicación de una actualización de la estructura organizacional para el correcto cumplimiento de las actividades y procesos en la misma.

Organizacional

Lady Rose a través de sus directivos, especialmente del señor Gerente está dispuesta a sumar sus esfuerzos y a la aplicación de cualquier cambio que conlleven a lograr una eficiente gestión empresarial para el mejor desempeño de sus trabajadores y desarrollo de la institución.

Es viable la propuesta debido a que la industria del calzado se vio beneficiada con la salvaguardia impuesta a los productos extranjeros, de tal manera que las empresas nacionales deben actualizarse y ser competitivas para cumplir con las exigencias del mercado, y esto se logra en primer lugar con la adecuada organización interna y la optimización de los recursos especialmente del talento humano.

Financiera

La empresa Lady Rose se encuentra en capacidad de solventar los cambios que estén encaminados a lograr un mejor desempeño de sus colaboradores, pues actualmente ésta organización tiene un alto nivel de producción de aproximadamente 1100 pares de zapatos al mes, los cuales son comercializados en sus propios puntos de venta, con un costo promedio de USD 45,00 por cada par y con una utilidad aproximada del 50%.

Una ventaja con la que cuenta la empresa, es que el calzado es comercializado en sus propios puntos de venta ubicados en tres ciudades del país, haciendo del producto muy competitivo.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Estructura Organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Tomado de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html> (22-06-2011, 08h45).

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

En este sentido la organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.

- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los administradores el término Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

Estructura intencional de funciones significa que las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos. Tomado de http://html.rincondelvago.com/planeacion_3.html (21-01-2011, 16h15).

Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama> (22-06-2011, 09h05).

“El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes

componente.

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

“La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.”

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

Finalidad Del Organigrama

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades. Un autor expone lo siguiente:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- a) Los cargos existentes en la compañía.
- b) Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- c) Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones Del Organigrama

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/organigramas.htm> (22-06-2011, 09h05).

Manuales de una empresa

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo. Es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas

TIPO DE MANUALES:

- Manual de bienvenida
- Manual de políticas
- Manual de descripción de puestos

- Manual de normas y procedimientos
- Manual de Calidad

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Manual de descripción de puestos

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa. Tomado de [http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto\(22-06-2011,09h50\)](http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto(22-06-2011,09h50)).

LA COMUNICACION EN LA EMPRESA

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si ampliamos la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una

organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organizacional:

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Comunicación oblicua

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor

Comunicación Formal

La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

Comunicación Informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor efectividad laboral, mayor motivación dentro de la organización y mejores resultados no productivos.

Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional (23-06-2011, 23h25).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Es el proceso utilizado para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún o persona, en su área laboral.

METODOS DE EVALUACION

Métodos de Estándares de producción.

Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción.

Métodos de Comparación.

Compara a los individuos en las 3 formas siguientes:

Alineamiento

Se enlistan a todos los individuos a calificar, del más útil, al poco útil, es un método fácil y sencillo, tiene como inconveniente que si hay 2 personas iguales tiene que quedar forzosamente una más abajo que la otra.

Comparación por Pares

Se caracteriza por comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo dando características a cada uno, en relación a sus compañeros, es sencillo pero como inconveniente se determina quién es el mediocre y quien el sobresaliente.

Distribución Forzosa.

Es similar a la “graduación de una curva”. Con este método se colocan porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño.

Métodos de Objetivo o Incidentes Críticos

Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de que evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado ha hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran en enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado.

El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo.

FUNCIONES DEL ÁREA DE PERSONAL EN LA EVALUACIÓN Y ESCALAS MÁS COMUNES:

La función básica del área de personal en relación con la evaluación del desempeño tiene diversas funciones.

Escalas más comunes.

- A) Escala de calificaciones. Evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.

B) Escala Basada en la Conducta.-Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan :

1-Desempeño extremadamente sobresaliente.

2-Buen rendimiento.

3-Rendimiento ligeramente bueno.

4-Desempeño aceptable.

5-Desempeño ligeramente malo.

6-Mal desempeño.

7-Rendimiento extremadamente malo.

C) Escalas continuas y discontinuas.

D) Escala de elección forzada.- Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre 2,3 frases el calificador elige 2 que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo.

E) Escala de incidentes críticos.

INDICADORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Son herramientas que nos ayudan a determinar de una manera cuantitativa el nivel de desempeño de los trabajadores de una empresa.

Podemos citar la existencia de indicadores de eficiencia, eficacia, calidad, productividad, resultados, etc.

6.7 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO

6.7.1 Descripción del organigrama estructural

El diseño organizacional es un proceso que permite a las empresas formalizar y ordenar las relaciones para que pueda existir entre ellas una adecuada comunicación y coordinación.

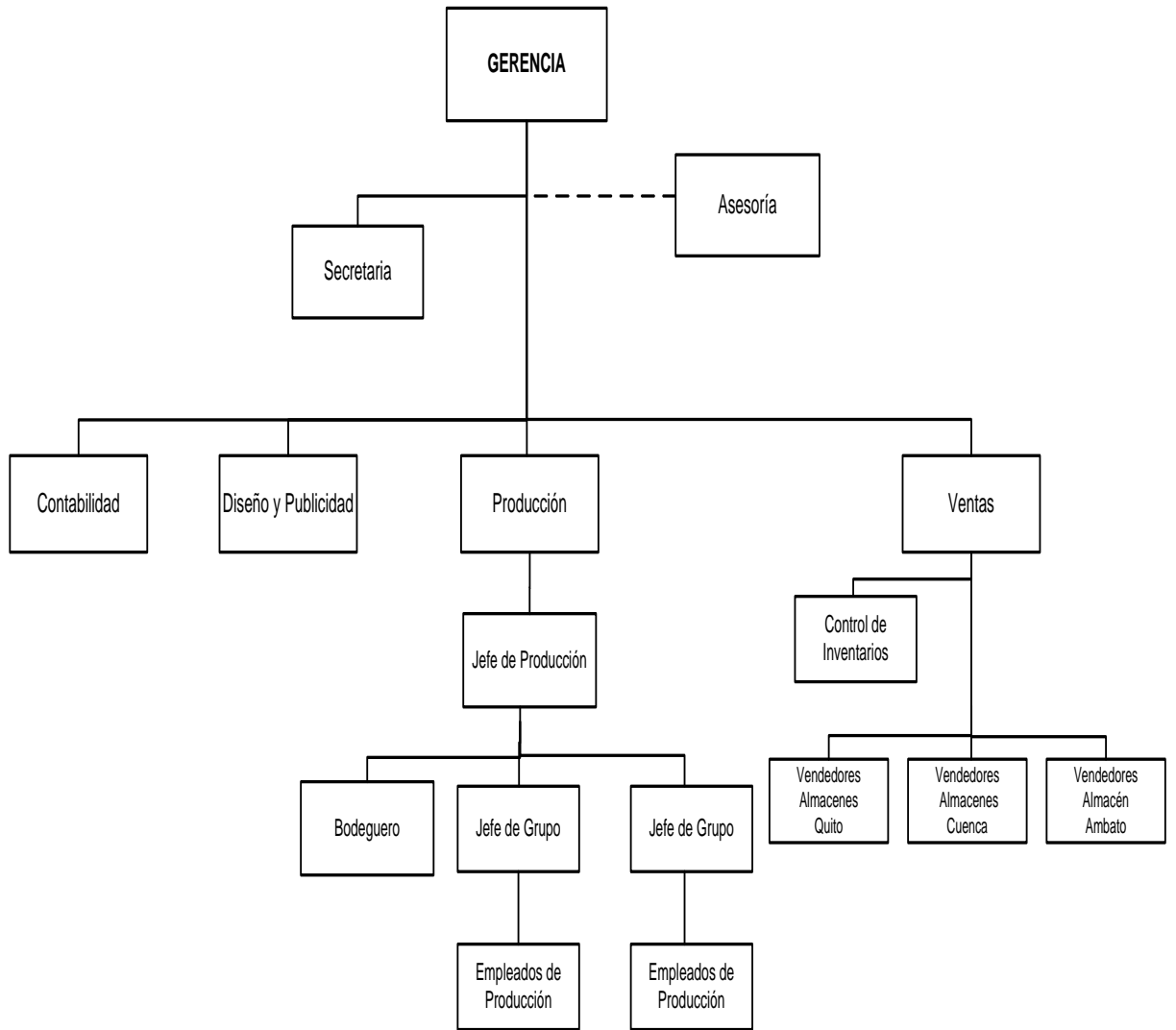
Anteriormente se expuso la forma en que actualmente la empresa de calzado Lady Rose se encuentra organizada, pero sin embargo presenta algunos problemas.

Con el objetivo de poder visualizar de mejor manera las principales relaciones formales que existen dentro de la empresa, se propone el siguiente organigrama presentado en el gráfico No.23 que nos ayudará a exponer de forma gráfica las relaciones entre los diferentes puestos y las líneas de autoridad formal.

La aplicación de la estructura plana en las empresas es muy importante, cuando se requiere aumentar la capacidad de adaptación, mejorar la velocidad de respuesta, estar más cerca de los requerimientos y necesidades de los clientes, mejorar las comunicaciones internas y eliminar la resistencia al cambio de los niveles medios, que a su vez pueda favorecer mejorar el ambiente interno y la relación laboral

Se consideró importante también en la propuesta del diseño de este nuevo organigrama la definición clara de las líneas de mando, debido a que en la estructura anterior un mismo puesto tenía distintas líneas, lo cual ocasionaba confusión en el desarrollo de actividades de los empleados y con esto se estaría evitando además la duplicidad de funciones que presentaba la empresa.

Gráfico No.23
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



6.7.2 Descripción del organigrama funcional

Como ya se manifestó anteriormente, el diseño estructural es un proceso que permite a las empresas formalizar y ordenar las relaciones para que pueda existir entre ellas una adecuada comunicación y coordinación.

En la empresa Lady Rose no existe un organigrama funcional en el cual Incluyan las principales funciones que tienen asignadas cada una de las áreas de trabajo, además de las unidades y sus interrelaciones.

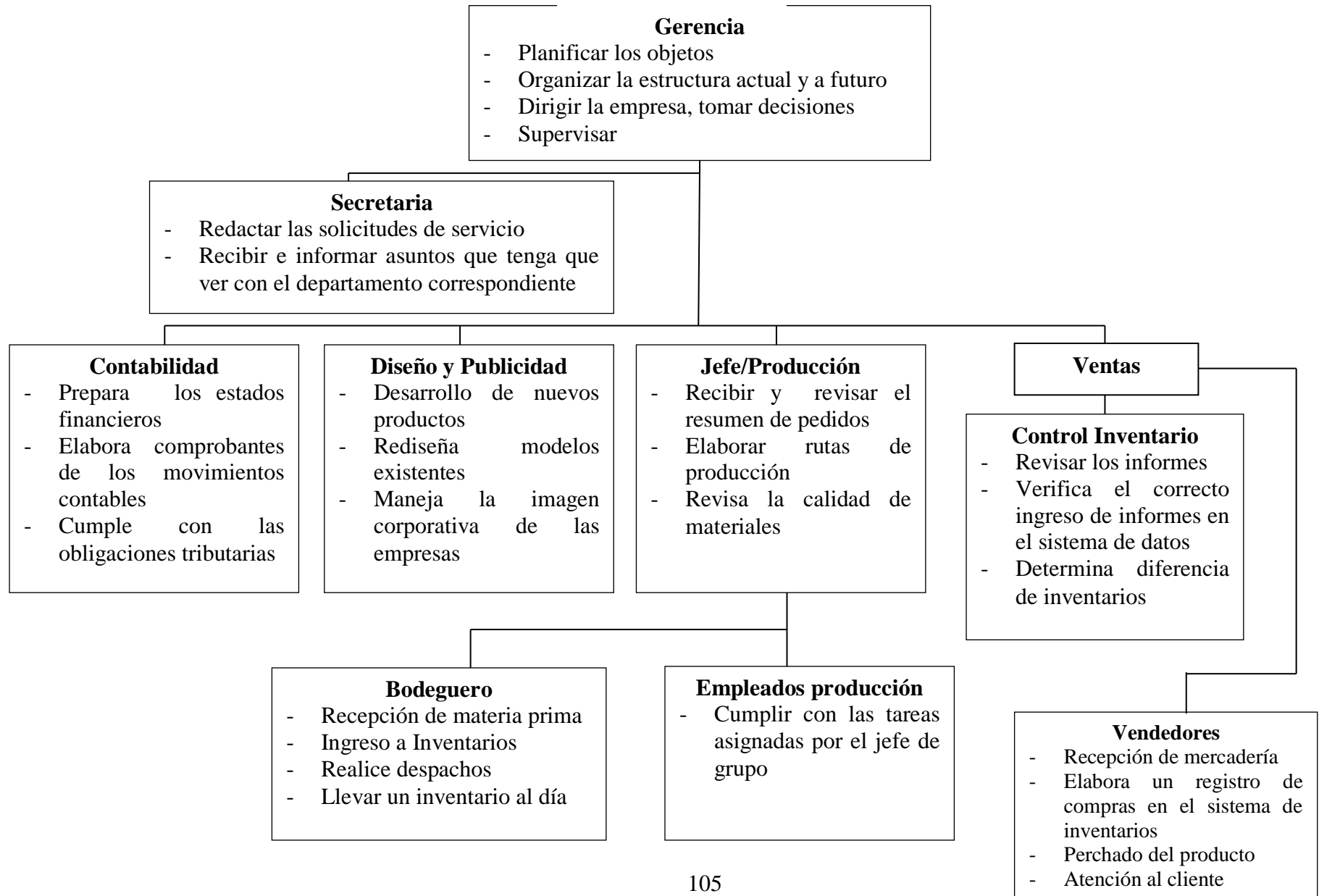
El organigrama funcional es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. Permitirá además identificar claramente las líneas de mando establecidas para que la información fluya de manera eficiente en la empresa.

El objetivo que se desea alcanzar es impedir la duplicidad de funciones, para que exista la optimización de recursos humanos, materiales y económicos.

La organización funcional es una forma básica de división por departamentos. Se utilizan esencialmente en las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados.

Facilita considerablemente la supervisión para el gerente de la empresa, pues de esta manera sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Gráfico No.24



6.7.3 Manual de Descripción de Puestos

6.7.3.1 PORTADA

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

EMPRESA LADY ROSE



AMBATO-ECUADOR

JULIO 2011

En el presente documento se incluye las funciones de todos los puestos de la Empresa de Calzado Lady Rose. Los análisis se presentan por departamentos de trabajo y constituyen una primera versión formal de las actividades que realizan todos los trabajadores.

6.7.3.2 GERENCIA

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Gerente General

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Es el responsable de coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa mediante la planeación, organización, dirección y control.

Jefe inmediato: Ninguno

Supervisa a: Departamentos de Contabilidad, Diseño y Publicidad, Producción y Comercialización.

II. RESPONSABILIDADES

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Autorizar los pagos a los proveedores.
- Revisar de forma semanal o cuando sea necesario la información contable de la empresa.

- Establecer nuevas estrategias para promover el desarrollo de la empresa.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Actúa junto al contador para obtener información contable relacionada con la empresa.
- Actúa junto al jefe de producción y el departamento de ventas para asegurarse que la programación de los pedidos fluya correcta y directamente al área de producción.
- Actúa junto al jefe de producción para verificar la calidad de los productos.

IV. CARACTERISTICAS

- Debe tener experiencia en el campo de producción de calzado.
- Tener un título universitario en Administración de Empresas o una carrera a fin con el objetivo de poder dirigir adecuadamente las actividades de la empresa.
- Debe ser una persona responsable, con habilidades en liderazgo, comunicación y coordinación, para relacionarse de forma adecuada con el personal de la empresa que dirige.

6.7.3.3 CONTABILIDAD

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Contador

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Es el encargado de dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa que incluyen la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad.

Jefe inmediato: Gerente General

Supervisa a: Ninguno

II. RESPONSABILIDADES

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
- Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
- Corrige los registros contables.
- Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
- Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
- Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.
- Lleva el control de cuentas por pagar.
- Lleva el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja.

- Realiza transferencias bancarias.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza declaraciones, anexos y otros que se relacionan con el Servicio de Rentas Internas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Actúa directamente con Gerencia para proporcionarle de forma general la información contable de la empresa mediante los estados financieros correspondientes.
- Actúa junto al jefe de producción y el departamento de ventas, proporcionándole la información contable especificando saldo de proveedores, existencias y fondos disponibles.
- Actúa junto al jefe de producción para verificar la calidad de los productos.

IV. CARACTERISTICAS

- Tener un título universitario en Contabilidad o Administración de Empresas.
- Debe poseer conocimientos en manejo de programas contables e informáticos.
- Debe ser una persona responsable, con habilidades administrativas, organizativas y de comunicación.

6.7.3.4 SECRETARIA

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Secretaria

Departamento: Administrativo

Resumen del puesto: Es la encargada de desempeñar labores de oficina en general para auxiliar al personal administrativo.

Jefe inmediato: Gerente General

Supervisa a: Ninguno

II. RESPONSABILIDADES

- Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- Reclutar las solicitudes de servicios por parte del departamento de servicio al cliente.
- Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.
- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por tú jefe.
- Mejora y aprendizaje continuo.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Revisa junto al contador la lista de pagos a proveedores en el día para realizar el corte de caja.

IV. CARACTERISTICAS

- Tener conocimientos en programas de computación especialmente Word.
- Tener una buena redacción y ortografía.
- Buena presencia.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Debe poseer conocimientos en manejo de programas contables e informáticos.
- Debe ser una persona responsable, organizada y capaz de desempeñar diferentes tipos de tareas de una forma rápida y eficiente.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

6.7.3.5 DISEÑO Y PUBLICIDAD

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Diseñador

Departamento: Diseño y Publicidad

Resumen del puesto: Revisión, innovación y actualización de modelos de calzado de hombre y mujer; además se encarga del manejo del arte publicitario para la empresa.

Jefe inmediato: Gerente General

Supervisa a: Ninguno

II. RESPONSABILIDADES

- Desarrollo de nuevos productos.
- Genera las ideas de producto.
- Selecciona los modelos a desarrollarse.
- Diseño Preliminar del producto.
- Construcción del prototipo.
- Pruebas.
- Diseño definitivo del producto.
- Rediseña los modelos existentes, según los requerimientos en el mercado.
- Efectúa correcciones que se presenten en el desarrollo del producto.
- Maneja el sistema de software para obtener costos del producto a una ficha técnica, según cada modelo.
- Maneja la imagen corporativa de la empresa.
- Se encarga de las actividades relacionadas al arte publicitario.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Actúa directamente con Gerencia para proporcionarle de forma general la información actualizada de los nuevos modelos y actualizaciones de calzado.
- Actúa junto al jefe de producción, proporcionándole la información con las fichas de costos establecidos para cada modelo.
- Actúa junto al departamento de comercialización para coordinar las actividades relacionadas con la publicidad del producto.

IV. CARACTERISTICAS

- Tener un título universitario en Diseño Gráfico.

- Experiencia (no indispensable)
- Manejo de paquetes informáticos.
- Debe ser una persona responsable y creativa, con habilidades en comunicación.

6.7.3.6 PRODUCCION

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefe de Producción

Departamento: Producción

Resumen del puesto: Es el encargado de coordinar la producción y la programación del trabajo en el área de producción para surtir los pedidos a los diferentes puntos de venta.

Jefe inmediato: Gerente General

Supervisa a: Bodeguero, Jefes de Grupo y Empleados de Producción.

II. RESPONSABILIDADES

- Recibir y revisar el resumen de pedidos de cada punto de venta.
- Elaborar las rutas de producción.
- Entregar las rutas de producción al bodeguero.
- Registrar el seguimiento de rutas.
- Controlar el seguimiento de rutas de producción.
- Realiza el resumen de producción de la semana.
- Coordina las órdenes de despacho con bodega.
- Revisa la calidad de los materiales.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Actúa junto con el Gerente General para informarle sobre la calidad de los materiales recibidos.
- Actúa junto al encargado de control de inventarios para coordinar y solicitar la entrega de resumen de pedidos e inventarios.
- Actúa junto al bodeguero el seguimiento a las rutas de producción.
- Actúa junto a los jefes de grupo en la coordinación con los trabajadores de producción para poder surtir los pedidos en el tiempo programado.

IV. CARACTERISTICAS

- Poseer un título universitario en Administración o carreras a fines
- Debe tener experiencia en el campo de producción de calzado.
- Debe ser una persona responsable, con habilidades en liderazgo, comunicación y coordinación.

6.7.3.7 BODEGUERO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Bodeguero

Departamento: Producción

Resumen del puesto: Es el encargado de llevar un control de las existencias físicas de materia prima y producto terminado en la empresa.

Jefe inmediato: Jefe de Producción

Supervisa a: Ninguno

II. RESPONSABILIDADES

- Recepción de materia prima.
- Recibe el producto terminado.

- Se encarga de ingresar a inventario el producto terminado.
- Organiza en bodega el producto terminado.
- Realiza el despacho para cada establecimiento de venta.
- Descargar en inventario a través de facturas los despachos realizados.
- Entregar las facturas a contabilidad.
- Lleva un inventario al día.
- Realiza el inventario físico una vez al mes.
- Mantener limpia la bodega
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Actúa junto al jefe de producción para ejercer el control en las rutas de producción.
- Actúa junto los jefes de grupo para poder despachar los pedidos en el tiempo programado.

IV. CARACTERISTICAS

- Poseer un título de bachiller de preferencia en carreras de contabilidad, informática.
- Experiencia no indispensable.
- Debe ser una persona responsable, ordenada, cumplida y con gusto por el trabajo en equipo.

6.7.3.8 JEFE DE GRUPO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefe de Grupo

Departamento: Producción

Resumen del puesto: Es el encargado de vigilar y supervisar el trabajo de sus compañeros en cada proceso de producción.

Jefe inmediato: Jefes de Grupo.

Supervisa a: Ninguno.

II. RESPONSABILIDADES

- Coordinar el trabajo con el grupo de compañeros en el área de producción.
- Verificar el cumplimiento de actividades en los diferentes procesos: cortado, aparado, plantado y terminado del producto.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Actúa junto al jefe de producción para ayudarlo a coordinar y supervisar a los empleados del área de producción.

IV. CARACTERISTICAS

- Debe ser una persona que tenga suficientes conocimientos en la elaboración de calzado artesanal, responsable, y sentir gusto por el trabajo en equipo.

6.7.3.9 EMPLEADOS DE PRODUCCION

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Obrero

Departamento: Producción

Resumen del puesto: Es el encargado del corte, aparado, plantado y terminado del calzado.

Jefe inmediato: Jefe de Producción.

Supervisa a: Empleados de producción.

II. RESPONSABILIDADES

- Cumplir con las tareas asignadas por el jefe de grupo.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Coordinar el trabajo con el Jefe de Grupo en la respectiva área de producción.

IV. CARACTERISTICAS

- Debe ser una persona que tenga conocimientos en la elaboración de calzado artesanal, responsable y con deseos de aprender.
- Experiencia no indispensable.

6.7.3.10 VENTAS

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Vendedor

Departamento: Ventas

Resumen del puesto:

Jefe inmediato: Gerente General

Supervisa a: Ninguno

II. RESPONSABILIDADES

- Recepción de mercadería.
- Revisar que la mercadería se encuentre sin fallas.
- Realiza la devolución de los productos que se encuentren con fallas.
- Elabora un registro de compras en el sistema de inventarios.
- Verificar que se encuentre el etiquetado de precio de venta al público en cada producto.
- Imprimir las etiquetas faltantes, si lo hubieren, en el momento de registro de la mercadería.
- Realiza el perchado en bodega.
- Se encarga del perchado en vitrina.
- Atención al cliente.
- Elaborar la factura en forma manual.
- Ingresar la factura al sistema de control, para mantener el inventario al día.
- Se encarga de cuadrar caja
- Se encarga de llevar un informe diario de caja
- Envía valija cada semana con documentos e información necesaria.
- Realiza el inventario físico, al final de cada mes.
- Realiza el pago de servicios básicos de cada almacén.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Coordina actividades de control de los inventarios con el auxiliar de ventas.

IV. CARACTERISTICAS

- Tener un título mínimo de bachiller en Contabilidad, Informática o Administración.
- Experiencia en ventas (no indispensable)
- Manejo de programas informáticos.
- Buena presencia.
- Excelentes relaciones humanas.

6.7.3.11 AUXILIAR VENTAS

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Auxiliar

Departamento: Ventas

Resumen del puesto: Es encargado de verificar que cada establecimiento de venta cumpla con las disposiciones y actividades asignadas.

Jefe inmediato: Gerente General

Supervisa a: Ninguno

II. RESPONSABILIDADES

- Revisa los informes emitidos de cada establecimiento de venta.
- Cuadra los datos de los informes recibidos.
- Verifica el correcto ingreso de informes en el sistema de datos.
- Viaja a cada uno de los puntos de venta, para realizar el inventario físico.
- Determina diferencia en inventarios en común acuerdo con cada punto de venta.

- En el caso de existir diferencia, justifica con cada uno de los establecimientos.
- Elaborar documentos de ajustes.
- Autorizar los ajustes a cada establecimiento.

III. RELACION CON OTROS PUESTOS

- Actúa directamente con Gerencia para proporcionarle de forma general la información actualizada de los inventarios que arroja el sistema así como del inventario físico.
- Coordina actividades de control de los inventarios con cada almacén de ventas.

IV. CARACTERISTICAS

- Tener un título de bachiller en contabilidad, informática o carreras a fin. Experiencia (no indispensable)
- Manejo de paquetes informáticos.
- Debe ser una persona responsable, con habilidades en comunicación y buenas relaciones interpersonales.

6.7.4 Mecanismos de comunicación oportuna

Con la aplicación de la estructura plana, un aspecto fundamental que se debe tomar en consideración es la comunicación oportuna y eficiente, pues en la empresa Lady Rose uno de los problemas que presenta es el uso inadecuado de canales de comunicación.

La comunicación adquirió mayor importancia debido a la globalización y a la masa de individuos que forman parte de los procesos empresariales. Saber expresarse bien es una herramienta fundamental para el desempeño de los ejecutivos, implica poder transmitir efectivamente conceptos e ideas, órdenes y directivas.

Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos. Esto ocasiona una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados y que perjudican al correcto cumplimiento de las actividades.

El capital esencial de las personas no es la seguridad laboral sino la información. Para que ésta pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del humor, de los gestos y de la interrelación con el público.

DIFUSIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN.

Para que exista una buena comunicación en la empresa se recomienda la práctica de dos tipos de comunicación:

- Comunicación Descendente

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos.

Se la puede efectuar a través de

- Manuales, lo cual será una guía para los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa, así como fortalece el desempeño del personal, porque contiene información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales.
- La existencia y comunicación de objetivos estratégico claros y precisos, y en los cuales hayan tomado algún tipo de participación el personal, hace que éste tenga más claro su norte.
- Pancartas, con una especificación clara y precisa del mensaje que se desea transmitir.
- Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución de sus actividades.

Comunicación Ascendente

Es aquella que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos.

En la empresa se recomienda:

- Buzones de quejas y sugerencias, en los cuales se puedan recibir todas las inquietudes de los trabajadores, para ser tomadas en consideración en las decisiones que tome el señor gerente de la empresa.
- Reuniones de grupo.

6.7.5 Capacitaciones al personal

La capacitación es un proceso de vital importancia en el desarrollo de las empresas, son mecanismos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la organización, las habilidades, conocimiento y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios que exige el mercado competitivo.

La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa y hoy más que todo en nuestro país, donde se está dando una gran oportunidad de mercado para la producción nacional del calzado.

De acuerdo a las necesidades que presenta Lady Rose, se deben aplicar, capacitaciones en los siguientes campos:

- Seguridad Industrial
- Correcta utilización de materiales.
- Motivación personal.
- Relaciones humanas
- Atención al cliente
- Técnicas de resolución de problemas.
- Control de calidad.

Con esto se lograría fomentar en el recurso humano su creatividad y capacidad de innovación, dándole la posibilidad de sentirse totalmente a gusto con su trabajo, representando éste todos los días una nueva motivación, es lo que permite lograr del personal un mayor compromiso y una menor necesidad de supervisión.

6.7.6 Evaluación del desempeño

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La empresa Lady Rose, en su afán de lograr un mejor desempeño de sus trabajadores debe encaminarse a la aplicación de procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que le permitan medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades internas, de los clientes externos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Aplicación del plan de evaluación del desempeño

Finalidad de la Evaluación del Desempeño.- La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los trabajadores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.

b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer apoyar, ascensos, estímulos, reconocimientos, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, despidos, entre otros.

c) Establecer el plan de capacitación para los trabajadores de la organización.

d) Generar una cultura organizacional adecuada que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del empleado con las exigibles del puesto de trabajo.

Aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia

Responsable

El Gerente de la empresa, quien será el encargado de aplicar el plan de evaluación del desempeño, de acuerdo a un cronograma de ejecución. Vigilar que la evaluación se enfoque a los objetivos estratégicos de la institución y productos y servicios de cada unidad de trabajo.

Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los trabajadores con relación a los niveles esperados;

e) Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para el mejoramiento de los niveles de rendimiento de sus colaboradores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.

Procedimiento de la evaluación del desempeño

Es primordial que la empresa dirija el proceso hacia el cumplimiento de objetivos, planes y metas.

Se pueden considerar las siguientes fases para la aplicación de la evaluación del desempeño:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño
2. Difusión del programa de evaluación
3. Ejecución del proceso de evaluación;
4. Análisis de resultados de la evaluación; y,
5. Retroalimentación y seguimiento.

Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.- Los jefes inmediatos, con el apoyo del señor gerente, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (por ejemplo actividades esenciales de cada puesto de trabajo, procesos, objetivos, para ello se utilizará un formato sugerido en el ANEXO G, este puede constituirse en un indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los trabajadores.

El formato, contiene:

- Indicadores de gestión del puesto.- Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, por ejemplo porcentaje de ventas, productos entregados en relación a los programados, cumplimiento en el porcentaje de producción diaria, mejorar las características y atributos del producto, etc., a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo.
- Los conocimientos.- Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos. Estos campos, los tiene que determinar la empresa de acuerdo a sus necesidades.

- Competencias técnicas del puesto.- Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo.

- Trabajo en Equipo e Iniciativa.- El trabajo en equipo es el interés que tiene el trabajador para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan la auto motivación hacia el logro de objetivos.

Difusión del programa de evaluación.- La Gerencia debe informar de la aplicación del procedimiento de evaluación del desempeño a todas las áreas de la empresa, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

Ejecución del proceso de evaluación.- Previo al proceso de evaluación del desempeño, se debe difundir al personal de la empresa, correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y la relevancia del trabajo.

La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%. Se puede aplicar el formato con los siguientes factores:

1. Evaluación del desempeño de los trabajadores en base a indicadores de gestión del puesto (60%).- El evaluador registra los valores numéricos de cumplimiento que merece el evaluado en la columna de “cumplidos”, correspondiente a las actividades, indicadores y

metas asignadas a cada puesto de trabajo. Todos los resultados tienen que ser transformados a porcentajes en la columna de % de Cumplimiento.

2. Evaluación de los conocimientos que emplea el trabajador en el desempeño del puesto (10%).- El evaluador registra los parámetros del nivel de conocimientos que el evaluado aplicó para cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos. Los conocimientos son el conjunto de información que se adquiere vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y la destreza en el análisis de la información.

3. Evaluación de competencias técnicas del puesto (10%).- El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al trabajador un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, mismas que se podrán obtener del Manual de Descripción de Puestos.

4. Evaluación del trabajo en equipo e iniciativa (20%).- El evaluador registra la frecuencia de aplicación del trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, mismas que contribuyen a realizar labores en equipo y a compartir los conocimientos entre los miembros de la empresa.

El trabajo en equipo e iniciativa son comportamientos conductuales observables en las labores, y son considerados en la evaluación de todos los puestos de la organización sin excepción.

Análisis de resultados de la evaluación.- Le corresponde al evaluador procesar y analizar los resultados de las evaluaciones, elaborar el “Informe de Evaluación del Desempeño” y entregar los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación a la máxima autoridad.

Escalas de calificación.- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas.

Las calificaciones pueden calificarse como: excelente, muy bueno, satisfactorio, deficiente e inaceptable.

- Excelente.- Desempeño alto, calificación que es igual o superior al 90%.
- Muy bueno.- Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80% y 90%.
- Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70% y 80%.
- Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60% y 70%.
- Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60%.

Efectos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño derivará en los siguientes efectos:

a) El trabajador que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en un plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo y potenciación de sus competencias.

b) El funcionario o servidor que obtenga la calificación de deficiente será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias, y volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; si obtiene nuevamente una calificación igual o inferior a deficiente, será automáticamente declarado Inaceptable;

c) El servidor, que obtuviere la calificación de inaceptable, será destituido inmediatamente del puesto.

Plan de incentivos.- El plan de incentivos puede contener: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, cursos de capacitación y en general actividades motivacionales para los trabajadores que obtengan la calificación de excelente.

Retroalimentación y seguimiento.- La empresa realizará la retroalimentación y seguimiento de la evaluación del desempeño.

Igualmente, realizará el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

6.8 ADMINISTRACION

La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente de la empresa de calzado Lady Rose, en coordinación con el equipo de administración de la empresa, quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y establecimiento del modelo de estructura organizacional y sus actividades a través del tiempo, este modelo será ajustado a los requerimientos de la empresa conforme avance el desarrollo de la empresa y por tanto estará sujeta a cambios y actualizaciones.

A. RECURSO HUMANO				
Cantidad	DENOMINACION	TIEMPO	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Investigador	6 meses	120	720,00
2	Encuestadores	2 semanas	150	300,00
1	Evaluador	1 mes	500	500,00
			TOTAL	1520,00
B. RECURSO MATERIAL				
Cantidad	DENOMINACION	TIEMPO	COSTO UNITARIO	TOTAL
1	Resma hojas INEN A4		5	5
3	Carpetas		0,15	0,45
3	Esferos		0,25	0,75
2	Lápices		0,50	1,00
1	Cuaderno		1,50	1,50
50	Internet	50 horas	0,70	35,00
250	Copias		0,05	12,50
2	Tinta para impresora		15,00	30,00
2	Borradores		0,25	0,50
			TOTAL	86,70
C. RECURSOS DE APOYO				
Cantidad	DENOMINACION	TIEMPO	COSTO UNITARIO	TOTAL
240	Computador	Horas	0,40	96,00
100	Impresora		0,10	10,00
12	Cámara	12 Fotos	0,50	6,00
1	Flash memory		20,00	20,00
			TOTAL	132,00

D. OTROS				
Cantidad	DENOMINACION	TIEMPO	COSTO UNITARIO	TOTAL
48	Transporte		0,25	12,00
			TOTAL	12,00

RECURSOS:

Humanos 1520,00

Materiales 86,70

De apoyo 132,00

Otros 12,00

SUBTOTAL 1250,70

5% Imprevistos 62,50

TOTAL **1813,20**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Cuadro No 9

No.	Tiempo 2011-2012	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Febrero
1	Presentación del Modelo de estructura organizacional a los dueños de la empresa	—					
2	Aprobación del Modelo por la Gerencia	—					
3	Socialización con todo el equipo de trabajo		—				
4	Difusión de los organigramas.			—			
5	Difusión del Manual de Descripción de Puestos a los clientes internos				—		
11	Seguimiento	—					
12	Evaluación						—

6.9 PREVISION DE LA EVALUACION

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del Modelo de Estructura Organizacional, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación de las actividades del plan de acción es solicitada por el Gerente de la empresa; así como también por parte de los vendedores de la empresa de calzado Lady Rose.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación del modelo es necesaria porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa y conseguir los objetivos para los cuales fue diseñado.

3.- ¿Para qué evaluar?

Se debe evaluar el modelo de estructura, porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo del Modelo de Estructura Organizacional que permitirán alcanzar el mejor desempeño del talento humano de la empresa

5.- ¿Quién evalúa?

El responsable de evaluar las actividades del Modelo estará a cargo de Verónica Loaiza, autora de la propuesta, que en corto tiempo será un profesional en el campo de Organización de Empresas.

6.- ¿Cuándo evaluar?

La evaluación del Modelo de Estructura Organizacional se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

7.- ¿Cómo evaluar?

Mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cuali-cuantitativos, comparando los promedios de rotación de personal y motivación del personal de años anteriores, con los datos actuales.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.

BIBLIOGRAFIA

Referencias Bibliográficas

- JONES, G. y otro (2006). *Administración Contemporánea*. 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- KOONTZ, H. y otros (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 13era. Edición. Editorial McGraw-Hill. México o China.
- MONDY Y NOE (1997). *Gestión del Talento Humano*. 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8va. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- ROBBINS, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. 6ta. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Fuentes Electrónicas

- <http://www.degerencia.com>
- <http://www.promonegocios.net>
- <http://www.elergonomista.com>
- <http://www.elprisma.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.mitecnologico.com>
- <http://html.rincondelvago.com>
- <http://www.scribd.com>
- <http://www.wikipedia.com>
- <http://www.articulosinformativos.com>

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENTREVISTA

Objetivo: La elaboración de la presente entrevista tiene como fin obtener información específica sobre el criterio del Señor Gerente de la empresa de calzado Lady Rose.

1. Datos Personales:

Lic. Jorge Pérez

2. Breve historia de la empresa Lady Rose.

Lady Rose nace en 1996 con un almacén, ubicado en la Bolívar y Mariano Egüez.

Luego de dos años en 1998 comenzamos a producir nuestros propios productos en botas y zapatos rebajados de mujer; en un almacén ubicado en la Mariano Egüez y Bolívar, en el mismo que funcionaba un pequeño taller con un aparador, dos obreros y la producción variaba de treinta pares semanales aproximadamente.

3. ¿La empresa tiene una estructura organizacional bien definida?

La empresa en la actualidad no dispone de una estructura organizacional bien definida, pues presenta un organigrama estructural de hace varios años atrás, no disponemos de un organigrama funcional, ni de un manual de descripción de puestos.

4. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa, en las diferentes áreas de trabajo?

Principalmente tenemos problemas de rotación de personal en las áreas de comercialización y producción, pues las personas que ingresan a laborar en la empresa no se adaptan fácilmente y les cuesta trabajo adaptarse porque no aprenden

las funciones y tengo que explicar personalmente todas las actividades que deben desarrollar, provocando un uso inadecuado de recursos.

5. ¿En qué año fue diseñado el organigrama estructural?

El organigrama estructural que dispone nuestra empresa fue diseñado hace aproximadamente 12 años.

6. ¿Sus empleados son importantes para usted? ¿Por qué?

Claro que sí, porque es el recurso más importante de la empresa y su aporte es muy valioso para el desarrollo de la misma.

7. ¿El personal de su empresa, recibe capacitaciones permanentes? ¿En qué áreas?

Con poca frecuencia en el área de producción sobre temas relacionados a la utilización de materiales y seguridad industrial, en el área de comercialización en temas sobre motivación personal y atención al cliente y en el área financiera temas sobre actualización tributaria.

8. ¿Evalúan el trabajo de sus colaboradores?

Si

9. ¿A través de qué instrumentos realizan la evaluación del talento humano?

Por ejemplo a la señora contadora a través de las declaraciones y anexos que elabora y envía mensualmente al Servicio de Rentas Internas, también a través de la información contable que emite a través de los estados financieros.

En el área de producción, en base a las cantidades de productos terminados en cada proceso.

10. ¿Ofrece la empresa algún tipo de reconocimiento o incentivo a sus trabajadores?

Si, en el área de comercialización del calzado se entrega una comisión por ventas realizadas

11. ¿Estos incentivos o reconocimientos se hacen sobre la base del resultado de la evaluación a los trabajadores?

Como lo mencionaba anteriormente, los incentivos económicos se realizan por comisiones de ventas y solamente se aplican a los vendedores.

12. ¿Usted supervisa personalmente las actividades o delega la supervisión? ¿Por qué?

Prefiero supervisar personalmente las actividades que realizan los trabajadores, porque quiero estar vigilante del cabal cumplimiento y además relacionarme con cada área de trabajo, en mi ausencia la encargada de vigilar es mi esposa o mi hijo, que cumplen las mismas funciones que mi persona.

ANEXO B
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO N°...

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA LADY ROSE.

OBJETIVO:

Identificar la situación actual de la empresa Lady Rose, en lo referente a la organización interna.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Usuario

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque la respuesta de su elección, en el caso de que la pregunta así lo requiera, conteste con la mayor claridad posible.

La información proporcionada será totalmente confidencial.
Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo
Gracias por su colaboración.

1. ¿A qué departamento de la empresa pertenece usted?
Administrativo
Financiero
Producción
Comercialización
Otros
2. ¿Qué tiempo trabaja usted en la empresa?
Menos de 1 año
De 1 a 3 años
Más de 3 años
3. ¿Conoce de la existencia del organigrama estructural y funcional de la empresa?
Si
No

4. ¿Considera importante que debería actualizarse periódicamente la estructura organizacional de la empresa?
- Si
- No
5. ¿Conoce cuáles son las funciones de su cargo o puesto de trabajo?
- Totalmente
- Parcialmente
- Desconoce
6. ¿Quién o quiénes realizan la asignación de actividades en su puesto de trabajo?
- Gerente
- Jefe inmediato
- Secretaria
- Compañero
- Otros
7. ¿Con qué frecuencia se le solicita realizar funciones que usted considera son ajenas a su área de trabajo?
- Siempre
- De vez en cuando
- Nunca
8. ¿Considera importante la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo?
- Si
- No
- Desconoce
9. ¿Existe un uso adecuado de los recursos de la empresa?
- Si
- No
- Desconoce
10. ¿Conoce la existencia de objetivos en la empresa?
- Si
- No
11. ¿En el caso que la pregunta anterior sea afirmativa, éstos se cumplen?
- Totalmente
- Parcialmente
- Desconoce
12. ¿Su trabajo es evaluado?
- Si
- No

13. ¿Con qué frecuencia?
- Anualmente
- Semestralmente
- Mensualmente
- Nunca
14. ¿Qué tipos de estímulos recibe en la empresa?
- Económicos
- Reconocimientos
- Capacitaciones
- Ninguno
15. ¿Con qué frecuencia recibe usted cursos de capacitación en la empresa?
- Siempre
- De vez en cuando
- Nunca
16. ¿El clima laboral de la empresa es?
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
17. ¿Qué factores inciden en el clima laboral de la empresa?
- Ambiente físico
- Relaciones Interpersonales
- Compensaciones
- Otras
18. ¿La comunicación que existe en la empresa es?
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
19. ¿Qué implica para usted el desempeño laboral?
- Cumplir con la jornada laboral
- Alcanzar los resultados asignados en sus tareas
- Desempeñar las actividades asignadas
- Desconoce
20. ¿Considera importante el desempeño laboral para la gestión de la empresa?
- Si
- No
- FECHA.....

ANEXO C

MARCO MUESTRAL

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se trabajará con la totalidad de la población, la cual corresponde a 42 colaboradores.

NOMINA		AREA DE TRABAJO
1	Pérez Jorge Antonio	Administración
2	Arias Reyes Elizabeth	Contabilidad
3	Martínez Castro Francisca	Contabilidad
4	Chimborazo Iza Víctor Hugo	Bodega(materia prima)
5	Flores Villafuerte Ana Gabriela	Bodega (producto terminado)
6	Pérez Vaca Jorge Daniel	Diseño
7	Vaca Jines Patricia Elizabeth	Auxiliar de Ventas
8	Bejarano Alvaro Leonardo	Producción
9	Bermeo Angamarca Fanny	Producción
10	Chávez Walter	Producción
11	Cóndor Garcés Mayra	Producción
12	Congo Pabón Braulio	Producción
13	De la Cruz Poaquiza Flor	Producción
14	Ilaquize Lisintuna Noé	Producción
15	Jerez Pérez Mayra	Producción
16	Luisa Lluquay Franklin	Producción
17	Manobanda Iza Marlene	Producción
18	Miniguano Guamán Luis	Producción
19	Montachana José	Producción
20	Montero Saltos León	Producción
21	Núñez Abril Pedro	Producción
22	Núñez Durán Diego	Producción
23	Núñez López Marcelo	Producción
24	Pacha Espinoza Cristian	Producción
25	Palate Chaglla Martha	Producción
26	Paucar Laura Guillermo	Producción
27	Pilaguano Carmen	Producción
28	Poveda Ramírez Juan	Producción
29	Sánchez Medina Darwin	Producción
30	Silva Chicaiza Willian	Producción
31	Yumbolema Sara	Producción

32	Angos Balseca Ximena	Ventas
33	Cadena Paredes Sandy	Ventas
34	Chiriguaya Margarita	Ventas
35	Huanca Tandazo Andrea	Ventas
36	Jiménez Güillín Tania	Ventas
37	Lara Lara Ercilia	Ventas
38	León Brito Valeria	Ventas
39	López Andrea	Ventas
40	Pailacho Miriam	Ventas
41	Sagbay Ramos Daniela	Ventas
42	Tite Malucin Diana	Ventas

ANEXO D

FICHA DE OBSERVACION

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FICHA DE OBSERVACIÓN

N.-

Objetivo de estudio:
Lugar de Observación:.....
Fecha de observación:.....
Nombre del investigador:.....

21cm

DESCRIPCION DE LA OBSERVACION

14 cm

ANEXO E

GRADOS DE LIBERTAD		
(gl)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22.362	27.688
14	23.685	29.141
15	24.996	30.578
16	26.296	32.000
17	27.587	33.409
18	28.869	34.805
19	30.144	36.191
20	31.410	37.566
21	32.671	38.932
22	33.924	40.289
23	35.17	41.638
24	36.415	42.980
25	37.652	44.314
26	38.885	45.642
27	40.113	46.963
28	41.337	48.278
29	42.557	49.588
30	43.773	50.892
35	49.802	57.342
40	55.758	63.691
45	61.656	69.957
50	67.505	76.154
60	79.082	88.379
70	90.531	100.425
80	101.879	112.329
90	113.145	124.116
100	124.342	135.807

ANEXO F



PUNTOS DE VENTA

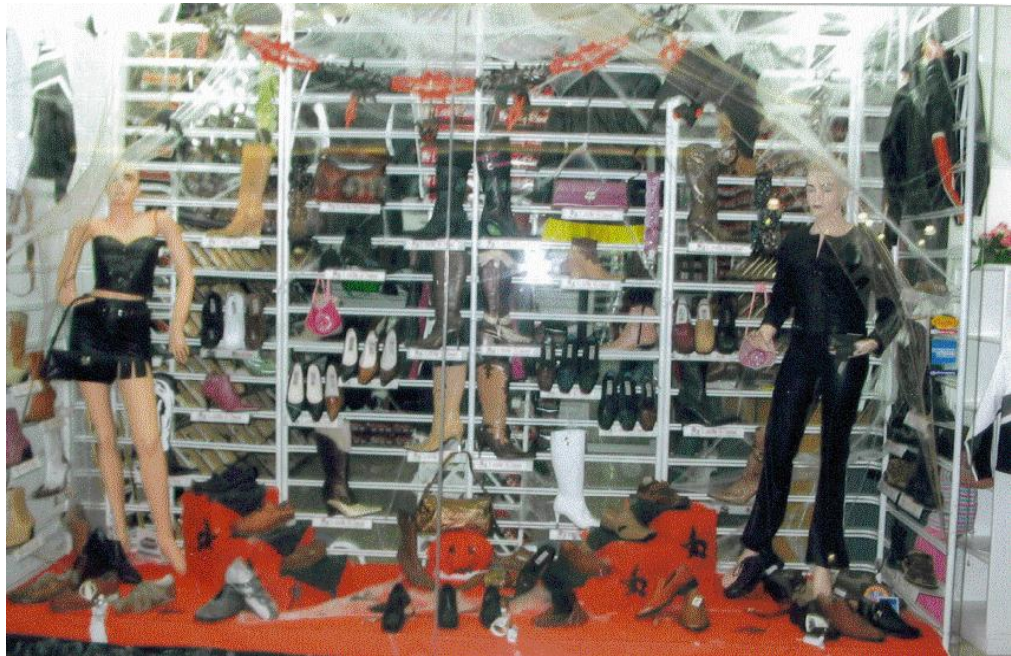
AMBATO CENTRO



QUITO



CUENCA



ANEXO G

EMPRESA LADY ROSE				
FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
DATOS DEL TRABAJADOR				
Apellidos y Nombres (Evaluado):				
Denominación del puesto que desempeña:				
Profesión:				
Apellidos y Nombres del Evaluador:				
Período de evaluación:				
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO				
Indicadores de gestión del puesto:			Factor 60%	
Descripción de actividades	Indicador	Meta del período evaluado	Cumplidos	Porcentaje de cumplimiento
TOTAL CUMPLIMIENTO				
CONOCIMIENTOS		Factor 10%		Nivel de conocimiento
TOTAL CONOCIMIENTOS				

COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO		Factor 10%		
DESTREZAS			COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL DE DESARROLLO
TOTAL COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO				
TRABAJO EN EQUIPO E INICIATIVA		Factor 20%		
DESCRIPCION			COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	FRECUENCIA DE APLICACIÓN
TOTAL TRABAJO EN EQUIPO E INICIATIVA				
OBSERVACIONES				
RESULTADO DE LA EVALUACION				
FACTORES DE EVALUACION				CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de gestión del puesto:				
CONOCIMIENTOS				
COMPETENCIAS TECNICAS DEL PUESTO				
TRABAJO EN EQUIPO E INICIATIVA				
Fecha:	FIRMA			