



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

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

**TEMA: LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SU INCIDENCIA  
EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR  
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA “ALTA SEGURIDAD”, DE  
LA CIUDAD DE AMBATO.**

**AUTOR: Oswaldo Eduardo Silva Coloma**

**TUTOR: Ing. José Proaño G.**

**AMBATO – ECUADOR**

**JULIO 2014**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. José Proaño

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. 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, Julio 2014

-----  
Ing. José Proaño G.  
EL TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Oswaldo Eduardo Silva Coloma, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

-----  
Oswaldo Eduardo Silva Coloma  
C.I.  
AUTOR

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE 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) -----  
Ing. Viviana Avellan

F) -----  
Ing. Jorge Jordán

Ambato, Abril 2014

## **DERECHOS DE AUTOR**

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y se realice respetando mis derechos de autor.

-----  
Oswaldo Eduardo Silva Coloma  
C.I.  
Autor

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

Oswaldo

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis quiero agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado

A la Universidad Técnica de Ambato por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi director de tesis, Ing. José Proaño por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Oswaldo

## INDICE DE CONTENIDOS

	Págs.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	5
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	7
1.2.5. Preguntas directrices.....	7
1.2.6. Delimitación.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10



1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPITULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	12
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	12
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	19
2.4.1. Definición de la variable independiente: Estructura Organizacional.....	20
2.4.2. Definición de la variable dependiente: Competencia laboral .....	35
2.5. HIPÓTESIS .....	54
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	54
CAPITULO III.....	55
METODOLOGÍA .....	55
3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO. ....	55
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	59
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	61
3.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	61
3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. ....	63
CAPITULO IV.....	65
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	65
Verificación de hipótesis.....	82
CAPITULO V .....	87

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1. CONCLUSIONES .....	87
5.2. RECOMENDACIONES .....	88
CAPITULO VI.....	90
PROPUESTA.....	90
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	90
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	91
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	92
6.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	92
6.5. OBJETIVOS .....	93
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA .....	94
6.7. METODOLOGÍA. PLAN DEL MODELO OPERATIVO .....	98
MODELO OPERATIVO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	124
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	125
MARCO REFERENCIAL.....	126
BIBLIOGRAFIA .....	126

## INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Gráfico 1: Árbol de problema .....	6
Gráfico 2: Categorías fundamentales .....	19
Gráfico 3: Responsabilidades.....	66
Gráfico 4: Actividades .....	67
Gráfico 5: Áreas de trabajo .....	68
Gráfico 6: Rotación de puestos .....	69
Gráfico 7: Comunicación .....	70
Gráfico 8: Retroalimentación.....	71
Gráfico 9: Ideas y comentarios .....	72
Gráfico 10: Información.....	73
Gráfico 11: Coordinación.....	74
Gráfico 12: Indicadores.....	75
Gráfico 13: Evaluación .....	76
Gráfico 14: Control .....	77
Gráfico 15: Cambios internos y externos.....	78
Gráfico 16: Gestión .....	79
Gráfico 17: Logros .....	80
Gráfico 18: Competencias.....	81
Gráfico 19: Gráfico de decisión .....	86
Tabla 1: Estructura organizativa .....	59
Tabla 2:Evaluación del desempeño laboral.....	60
Tabla 3:Plan de recolección de la información .....	63
Tabla 4:Plan de recolección de la información .....	64
Tabla 5: Responsabilidades.....	65
Tabla 6: Actividades .....	67
Tabla 7: Áreas de trabajo .....	68

Tabla 8:Rotación de puestos .....	69
Tabla 9:Comunicación .....	70
Tabla 10:Retroalimentación .....	71
Tabla 11:Ideas y comentarios.....	72
Tabla 12: Información.....	73
Tabla 13:Coordinación.....	74
Tabla 14:Indicadores .....	75
Tabla 15:Evaluación.....	76
Tabla 16:Control .....	77
Tabla 17:Cambios internos y externos.....	78
Tabla 18: Gestión .....	79
Tabla 19:Logros .....	80
Tabla 20:Competencias .....	81
Tabla 21: Frecuencia observada.....	83
Tabla 22:Frecuencia esperada.....	84
Tabla 23:Calculo del Chi cuadrado.....	85
Tabla 24:Modelo operativo .....	123
Tabla 25:Prevision de la evaluacion .....	125

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se dará a conocer los elementos que intervienen en la deficiente estructura organizativa de la empresa, se hace referencia a las diversas causas del problema de comunicación y coordinación, el liderazgo, conflictos de control, sobre la alta rotación de personal, se enfoque en la duplicidad de actividades y del poco comprometimiento del personal

Este trabajo investigativo está basado en una metodología que interpreta el comportamiento de los directivos y empleados.

Los resultados obtenidos de esta investigación reflejan que en la empresa no están bien establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos.

La conclusión a la que se ha podido llegar es que en la estructura que presenta la empresa actualmente, encontramos que existe una gran rigidez y centralización en la toma de decisiones, lo que no permite que los empleados puedan aportar sus conocimientos y habilidades en la búsqueda de mejores soluciones o prácticas que puedan contribuir con una mejora en el desempeño de la empresa y que la empresa no cuenta con un programa de evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia, por lo que la propuesta está encaminada a ello para contribuir a mejorar el desempeño.

Palabras claves:

Estructura organizativa, Evaluación del desempeño laboral, Talento humano, Programas de evaluación, Eficiencia, Eficacia, Indicadores de evaluación.

## INTRODUCCIÓN

Mediante el siguiente trabajo de investigación se abordaran temas de carácter organizacional, para lo cual es necesario que tengamos bien definido el concepto y el origen de las organizaciones. Podemos decir que la organización nació de la necesidad humana de cooperar. El ser humano por naturaleza se han visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

La Evaluación del Desempeño de los trabajadores tiene como objetivo conocer cómo los empleados desarrollan su trabajo, y si lo están haciendo correctamente. Se trata de una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona que puede aportar información sobre su necesidad de mejora a nivel de conocimientos y habilidades, y que éstas puedan ser corregidas planteando medidas para ello. Aporta también a los trabajadores información sobre su competencia y progreso en el trabajo.

La estructura de este trabajo investigativo está compuesta por los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** Se presenta el problema, dando a conocer la deficiente estructura organizativa, el análisis crítico ha enfocado las causas y efectos, se establece la prognosis lo que sucedería en caso de no dar solución al problema, se formula el problema, se formula el objetivo general y objetivos específicos.

**Capítulo II.** Aquí detallan los trabajos que se han realizado con anterioridad, se realiza la fundamentación filosófica, se conceptualiza la variable Independiente y la variable dependiente y se plantea la hipótesis.

**Capítulo III.** Contiene la metodología de la investigación, el enfoque investigativo, los niveles y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo.

**Capítulo IV.** Se realiza la tabulación de datos que fueron obtenidos de los directivos y empleados de la empresa, se procedió luego al análisis e interpretación de datos, consecutivamente se realizó la verificación de la hipótesis. que nos permite priorizar los factores más concluyentes en la obtención de información que me permita a continuar con la investigación.

**Capítulo V.** En las conclusiones se inclinan los resultados a las que se ha llegado mediante el proceso de la investigación, para luego realizar las recomendaciones.

**Capítulo VI .**En este apartado comprende la propuesta un programa de evaluación laboral por competencias, se realizó la justificación de la propuesta, así como el objetivo general y específicos, seguido de la ejecución de las actividades de la propuesta.

En el **marco referencial** se sitúa la bibliografía y los anexos, se incluyen el modelo de la encuesta utilizada, la tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La Estructura Organizativa y su incidencia en la Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

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

La deficiente Estructura Organizativa incide en la Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato..

##### **1.2.1. Contextualización**

La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias



del mercado mediante estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitiva. (Englehardt y Simmons, 2002).

En la actualidad en muchos otros países y en **Ecuador** las empresas que operan bajo estructuras que tienen su origen en una dinámica que no responde a los criterios de creatividad e innovación inherentes a su naturaleza. La falta de un modelo explícito de estructura organizacional, para mejorar las relaciones interpersonales de investigadores y tecnólogos, y la productividad a nivel institucional, constituye uno de los elementos fundamentales, además de referente de otras facetas de la actividad institucional, por lo que requiere especial atención como es la evaluación del desempeño laboral.

El marco de la economía ha puesto a la provincia de **Tungurahua** en una condición de atraso significativo en lo que respecta a la estructura organizacional, la que a pesar de haber tenido avances respecto a su propio desempeño laboral, la operación se basa en especialidades temáticas claramente definidas con procesos independientes, integrados al interior de aquéllas, que generalmente sólo se comunican entre sí a través de una superestructura jerárquica, que es operada adecuadamente para el modelo de investigación individual o para grupos muy pequeños. Como en la mayoría de las organizaciones de este tipo, los centros están estructurados verticalmente con líneas de autoridad que ligan las diferentes funciones que las integran lo que no permite implantar mejora el desempeño, no ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, no permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, no permite detectar errores en el diseño del puesto y no ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a los empleados en el desempeño del cargo.

El presente estudio se realizó a una empresa “**Alta Seguridad**”, la cual no debe quedarse rezagada en la implementación de nuevas formas de administración, gestionar diferentes actividades, tareas de forma innovadora, desempeño laboral, la posición competitividad respecto a otras empresas, para alcanzar lo anteriormente manifestado debe mejorar la deficiente Estructura Organizativa que tiene la empresa. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe

respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el empleado evaluado, se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el empleado evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### **1.2.2. Análisis crítico**

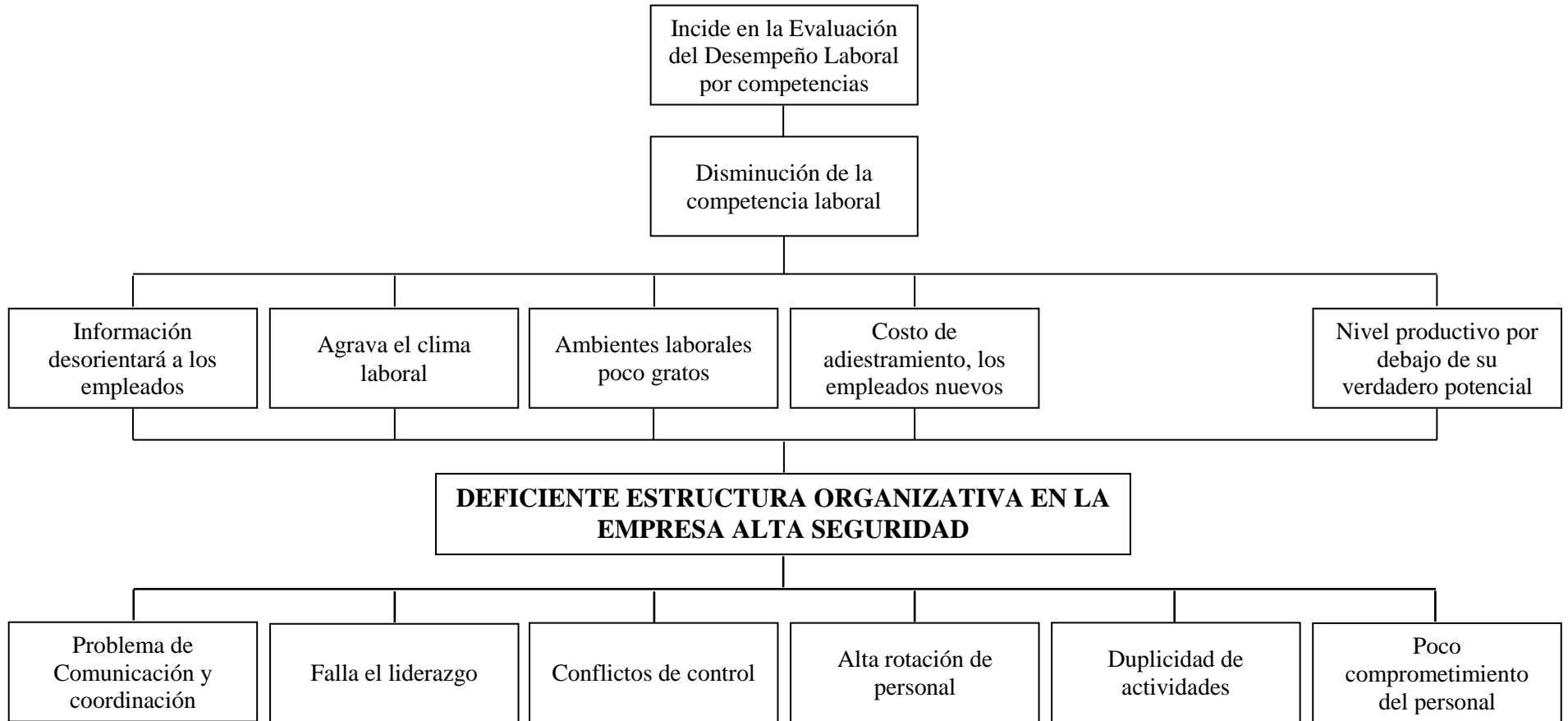
Los primeros síntomas de la empresa “Alta Seguridad” es la deficiente estructura organizacional por el problema de comunicación y coordinación, que por lo general son resueltos con soluciones parches que pueden ser peores que la propia enfermedad, como por ejemplo: implementación de nuevos informes y procesos, y creación de reuniones de coordinación, que terminan en un aumento en la burocracia.

Otro problema al que se enfrenta la empresa “Alta Seguridad” es la falla en el liderazgo, que resulta naturalmente en problemas de alineamiento y conflictos de control donde la solución más fácil es prescindir de algunos empleados y recolocar a otros, aumentando la rotación del personal principalmente en esferas bajas.

Otro de los principales problemas a los que la empresa están relacionados con la delegación, control de actividades, el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos.

Los directivos de “Alta Seguridad” también miran con preocupación que su personal es poco comprometido con su trabajo y con la empresa. Sin un vínculo poderoso que los conecte con la organización el nivel productivo que pudiese llegar a tener la empresa está muy por debajo de su verdadero potencial.

Gráfico 1: Árbol de problema



Elaborado por: Oswaldo Silva

### **1.2.3. Prognosis**

En caso de no dar solución al problema de la empresa, existiría desorientación de la información, las líneas estratégicas dejaran de estar claras entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a tus empleados lo que agravaría el clima laboral afectando los ambientes laborales, por lo que los trabajadores abandonarían la empresa y una nueva contratación resultaría costosa por el adiestramiento de los empleados nuevos lo que limitaría la eficiencia en las operaciones de la organización.

Todos los factores anteriormente mencionados influirán en que el nivel productivo este por debajo de su potencial y cuando estos factores convergen afectaran la competencia laboral en la empresa “Alta Seguridad”e incidirán directamente en la evaluación del desempeño laboral. Cuanto más tiempo se deje pasar, para tomar acción al respecto, el problema se hace más costoso de resolver.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera la deficiente Estructura Organizativa incide en la Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato?

¿Cuáles son los procedimientos empleados actualmente para realizar la Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias en la empresa “Alta Seguridad”.

¿Conoce alguna alternativa de solución para mejorar estructura organizativa en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato?

### **1.2.6. Delimitación**

**Límite de contenido:**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Organización de empresas

**Aspecto:** Estructura organizativa

**Delimitación espacial:** La investigación se desarrollará en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

**Delimitación temporal:** La investigación se desarrollará desde el mes de julio - septiembre 2013

**Unidad de Observación:** Gerente y empleados

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Toda organización está conformada por individuos con habilidades y capacidades diferentes. Esas habilidades deberán ser coordinadas para de una manera ordenada, contribuir a la consecución de los fines comunes de esa organización. Para esto es importante que se diseñen roles, responsabilidades y autoridad en los sistemas.

La justificación **teórica** de este estudio se evidencia por la aplicación de los conceptos de estructura organizativa, cambio organizacional, organización, evaluación del desempeño laboral por competencias, competencias laborales; así como la de administración de recursos humanos, a fin de proponer nuevos modos para el manejo de la estructura organizativa.

Es de gran **importancia** este proyecto de investigación para la empresa “Alta Seguridad” debido a que contribuirá a realizar los procesos de la dirección adecuadamente como la coordinación, comunicación, decisión, control; además servirá para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización.

La **finalidad** ésta investigación es presentarle a la empresa el aporte para orientar de la mejor manera a desarrollar dentro de su identidad, personal competitivo con la utilización de herramientas administrativas modernas. Hoy, la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente formar e integrar un buen equipo de trabajo.

Los **beneficios** de la reestructuración para la empresa se verán reflejados en una mayor coordinación y definición de actividades, lo que permitirá un mejor flujo tanto de información como de recursos y evitará incurrir en gastos innecesarios ocasionados por duplicidad de funciones y tareas.

El **impacto** de la investigación para la empresa será satisfactorio ya que es un estudio que optimizará la estructura organizativa, mejorando la evaluación del desempeño laboral de la empresa y de esta manera valorar el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de los empleados en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

Existe la **factibilidad** para la elaboración y finalización de este proyecto investigativo, debido a que se cuenta con la suficiente bibliografía, misma que servirá de base para el cumplimiento de los objetivos trazados, y el enriquecimiento de los conocimientos necesarios en la empresa “Alta Seguridad”, como también la predisposición y apertura del gerente de la empresa.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la incidencia de la estructura organizativa en la Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- \* Realizar el análisis interno de la estructura organizacional actual de la empresa “Alta Seguridad”.
- \* Analizar los procedimientos empleados actualmente para realizar la Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias en la empresa “Alta Seguridad”.
- \* Proponer un programa de evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencias para la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.**

Luego de revisar bibliografías en la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato presento a continuación los antecedentes investigativos:

(Chérrez, 2011), de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, en su trabajo de investigación titulado: *“Estructura Administrativa para mejorar la Gestión de la Empresa SIDEPRO CIA.LTDA, de la Ciudad de Ambato”* concluye que: No existe una adecuada distribución de la carga de trabajo, lo que determina que hayan departamentos que tienen exceso de trabajo, y en otros, el tiempo no se usa en su totalidad, aspecto que genera descontento del personal, como también no existe un instrumento administrativo que clarifique las funciones, determine las responsabilidades, defina los niveles de autoridad y defina las estrategias a seguir, por cuyo motivo los recursos no se están utilizando efectivamente.



## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación propuesta se utilizará el paradigma crítico-propositivo en consideración de que el problema y los objetivos de estudio en la empresa “Alta Seguridad”, considera al ser humano como el valor universal fundamental, consciente de su propia responsabilidad, sociocultural y de sus derechos y obligaciones, participe activo de la empresa en constante transformación y desarrollo. Promueve la autorealización del ser humano en todas sus dimensiones, capacidades y potencialidades. Además tiene una condición deontológica de una praxis inspirada en valores morales, éticos y estéticos para obrar correctamente, con cualidades y reconocimiento de la responsabilidad conjunta y apoyo mutuo, respetando la libertad de pensamiento y la opinión de los demás, reconociendo los aportes y aportando de acuerdo a sus propias capacidades, se integra al contexto asumiendo las aspiraciones de a sociedad. Se constituye un agente activo de cambio y contribuyendo a mejorar la calidad de vida empresarial.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA**

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.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

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 principio y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Que de conformidad con lo dispuesto por el numeral 7 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

El artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

El artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas de calidad.

## **LEY DE COMPAÑIAS**

Art. 6.- Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.

Art. 13.- Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento, con la razón de su aceptación, en el Registro Mercantil, dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones.

Sin embargo, la falta de inscripción no podrá oponerse a terceros, por quien hubiere obrado en calidad de administrador.

En el contrato social se estipulará el plazo para la duración del cargo de administrador que, con excepción de lo que se refiere a las compañías en nombre colectivo y en comandita simple, no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido o removido por las causas legales.

En caso de que el administrador fuere reelegido, estará obligado a inscribir el nuevo nombramiento y la razón de su aceptación.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

Art. 36.- La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.

La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía".

Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

Art. 37.- El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública.

Art. 38.- La escritura de formación de una compañía en nombre colectivo será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará la publicación de un extracto de la misma, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el Registro Mercantil.

El extracto de la escritura de constitución de la compañía contendrá:

1. El nombre, nacionalidad y domicilio de los socios que la forman;
2. La razón social, objeto y domicilio de la compañía;
3. El nombre de los socios autorizados para obrar, administrar y firmar por ella;
4. La suma de los aportes entregados, o por entregarse, para la constitución de la compañía; y,
5. El tiempo de duración de ésta.

## **CODIGO DEL TRABAJO**

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

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

1. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones

legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

2. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
3. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
4. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
5. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.- Prohíbese al empleador:

- a) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- b) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- c) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- d) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

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

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine

el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

- c) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- d) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- c) Abandonar el trabajo sin causa legal.

## **LEY DEL CONSUMIDOR**

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art.4.- Derechos del Consumidor.

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características,

calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

Art.11.- Garantía.- Los productos de naturaleza durable tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos y electrónicos, deberán ser obligatoriamente garantizados por el proveedor para cubrir deficiencias de la fabricación y de funcionamiento. Las leyendas "garantizado", "garantía" o cualquier otra equivalente, sólo podrán emplearse cuando indiquen claramente en qué consiste tal garantía; así como las condiciones, forma, plazo y lugar en que el consumidor pueda hacerla efectiva. Toda garantía deberá individualizar a la persona natural o jurídica que la otorga, así como los establecimientos y condiciones en que operará.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

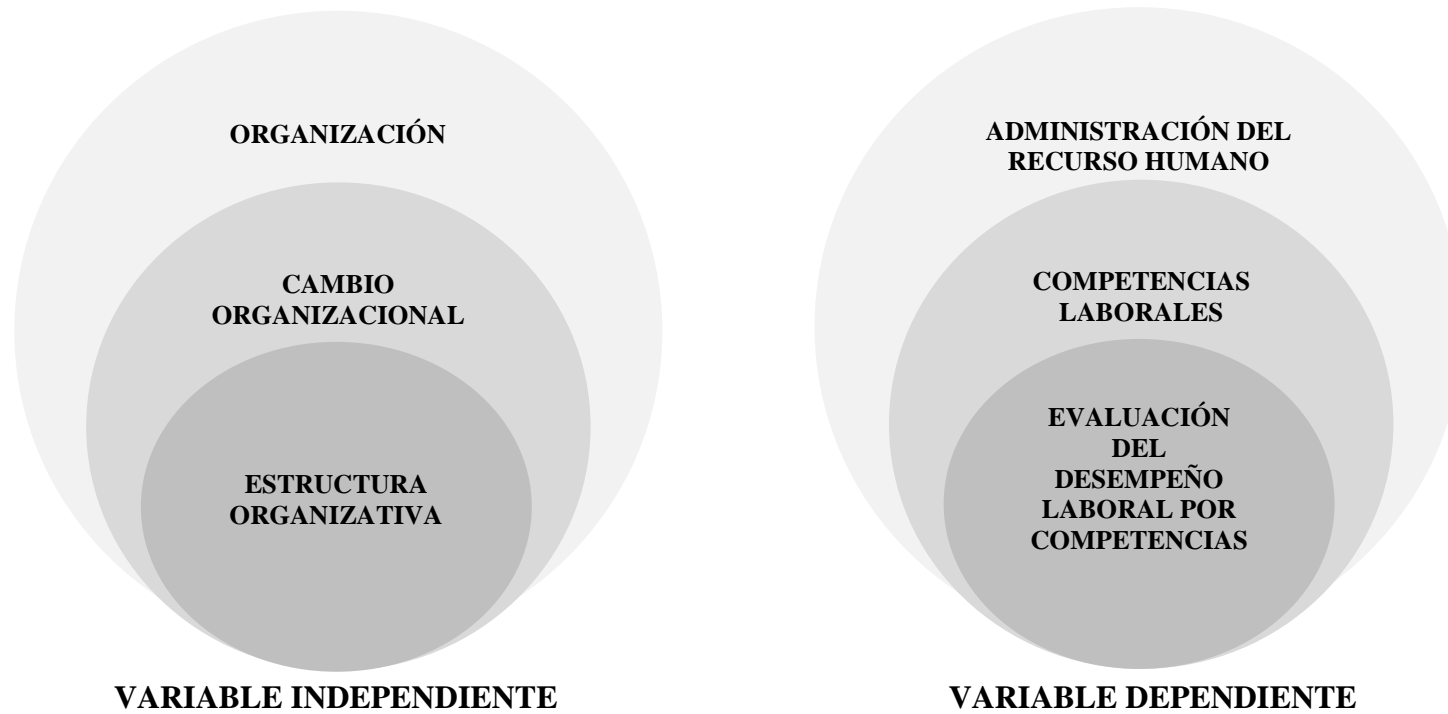


Gráfico 2: Categorías fundamentales  
Elaborado por: Oswaldo Silva



#### **2.4.1. Definición de la variable independiente: Estructura Organizacional**

### **ORGANIZACIÓN**

La palabra organización deriva del griego *órganon*, que significa instrumento. En español, organizar, como verbo, se refiere a una acción en sentido de proceso administrativo; y organización, como sustantivo, al conjunto de personas que utilizan determinados recursos, procedimientos y estrategias para cumplir una misión específica; es decir, como ente social.(Pariente, 2000, p. 33). Las organizaciones, como ente social, son espacios creados en la dinámica de sociedades heterogéneas.

La estructura de actividad no es rígida ni lineal, ya que se desarrolla mediante de esquemas interpretativos y de acciones estratégicas contingentes de un sinnúmero de actores al amparo de reglas, recursos y formas organizativas. (Arellano D. , 1994).

Teóricamente se han desarrollado numerosas definiciones del concepto organización; cualquiera que sea su definición siempre remite a la necesidad de establecer orden. Así, la organización se puede ver como un sistema racional cohesionado, como un agregado humano, como institución social, como arena política, como anarquía organizada.

En su calidad de sistema racional, Stoner y Wankel (1989), Mintzberg (1989) entre otros autores conciben la organización como un grupo duradero de individuos unidos por objetivos y valores para realizar actividades; y donde existe estructura que proporciona entrenamiento y establece órdenes y control. (Drucker, 2001, p. 4).

Otros definen a la organización como una institución social en la que se establece un sistema de actividades para sus integrantes, y que se caracteriza por ser una coordinación consciente que crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre sus miembros. La organización tiende a fines específicos y sus características, comportamiento y objetivos se ven incididos por las características del medio donde se desenvuelve y, a su vez, su acción contribuye a moldear los rasgos del medio.

Como unidades sociales, en las organizaciones se construyen y reconstruyen metas; por lo general en ellas, existe uno o más centros de poder y se establece un orden normativo de autoridad y sistemas de comunicación.

Las organizaciones, como en la arena política, se encuentran en un constante movimiento porque sus actores y grupos interactúan en espacios donde son capaces de interpretar la norma o política, movilizar los recursos y aprovechar las oportunidades. Además la realidad en la que operan las organizaciones es muy compleja y dinámica; por lo que, si bien se persiguen ciertos fines generales, los individuos y los grupos que componen la organización negocian entre sí y se enfrascan en situaciones de conflicto, ya que persiguen objetivos distintos, muchas veces antagónicos e irreconciliables. (Crozier, Amorrortu, & Friedberg, 1977).

La organización también puede ser vista como una anarquía organizada; es decir, es un agregado humano en que se carece de claridad en los objetivos perseguidos y los procedimientos de trabajo son indeterminados; pero que sin embargo, dentro de la indeterminación se consigue mantenerla unida y con cierto grado de estabilidad. Así, el proceso de toma de decisiones reporta un constante flujo de individuos por lo que la responsabilidad y la jerarquía de autoridad no están bien delimitadas.

Esta forma de percibir a las organizaciones subraya los aspectos de irracionalidad e indeterminación que pueden encontrarse en todo comportamiento humano y apela a que los estudios asuman que en las organizaciones a menudo no sucede lo que se quiere que suceda y las rutas de acción de los individuos tienden a ser ambiguas. (Coronilla & Castillo, 2000).

Es importante mencionar que la organización tiene límites relativamente permeables y específicos, y se dan procesos concretos tales como: comunicación, poder, liderazgo, toma de decisiones, aprendizaje, etc., La organización también mantiene una influencia recíproca con el entorno, divide las tareas y responsabilidades y crea sistemas de incentivos. (Pariente, 2000, p. 36).

Por el contexto complejo en el que interactúan e interrelacionan los individuos de las organizaciones siempre intentan negociar, cooperar y manejar su cuota de poder para alcanzar la supervivencia, por lo que están en un constante intento de adaptación. (Pfeffer, 1982).

Las organizaciones pueden concebirse como un flujo de cambio y transformación, pues en su vida social, se pueden recrear según su propia imagen, con base en los flujos circulares de retroalimentación, tanto positivos como negativos, además interactúan en una dialéctica por la que tienden a generar fenómenos opuestos. Las organizaciones pueden considerarse como un instrumento de dominación, debido a que emplean a su personal y bienes para conseguir sus propios fines. (Pariente, 2000).

## **EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

El cambio organizacional puede darse en cuatro niveles: funcional, estructural, del comportamiento y relacional. (Culebro, 1988).

Pero para que pueda darse cualquier cambio se requiere una transformación en la estructura para que la organización pueda adaptarse a las nuevas situaciones. Por lo anterior, es de crucial importancia analizar el cambio en la estructura organizacional como factor importante para la adaptación de las organizaciones a contextos en constante cambio.

El cambio puede ser entendido como una modificación de las estructuras organizacionales y en las acciones que derivan en modificar funciones, procedimientos, normatividad y diseños estructurales. (Coronilla & Castillo, 2000).

El cambio, entendido así, tiene que ver con la necesidad de eficiencia. El interés reside, por un lado, en los procesos decisorios, en las estructuras de poder y el juego de

intereses; por otro lado, propone cambios en la estructura normativa con el fin de alcanzarlos objetivos organizacionales. (Cabrero, Valadés, & López, 2006, p. 16).

No obstante para que exista el cambio organizacional se requiere una transformación estructural, pero no es suficiente. Cambiar es modificar ciertas reglas internas; iniciar una reestructuración, sustituir valores, símbolos, también, reglas y normas y manuales de procedimiento. (Aktouf, 1997, p. 419).

Cambiar, pues, implica un conjunto de actos que se suceden en la organización y que reportan distintos niveles y formas de hacerse evidentes u observables. En suma, el cambio organizacional no es sólo iniciar un proceso de reestructuración, oficialmente autorizado y objetivamente “planeado”; el cambio tiene que ver con todo lo que sucede en la cotidianidad. (Coronilla & Castillo, 2000).

### **Concepto de cambio**

En las organizaciones existe una dualidad o antagonismo; por un lado, se encuentra la estabilidad, expresada en forma de rutinas, normas y procedimientos de trabajo preestablecidos y, por el otro, el constante devenir de la gente, de las estrategias, las decisiones y objetivos específicos que se persiguen. (Coronilla & Castillo, 2000, p. 77).

El cambio organizacional sucede en distintos niveles y grados de complejidad. Entender el cambio en organizaciones formales requiere de establecer la relación que existe o puede existir entre los individuos, por un lado, y la organización como un conjunto, por otro. Esta dicotomía nos remite a pensar en la larga discusión que en el ámbito de las ciencias sociales ha existido entre actor y sistema, entre orden y acción. (Arellano & Cabrero, 1997).

El cambio organizacional es un proceso híbrido que describe a un tiempo múltiples lógicas y racionalidades, no siempre compatibles entre sí y congruentes con los objetivos generales de la organización.

El cambio organizacional, en términos generales, se entiende como un proceso social amplio, más allá de la estricta lógica normativa o legal, de la económica o política. El cambio organizacional se entiende también por el comportamiento de los actores involucrados en el alcance de sus objetivos y la movilización de sus recursos.

Los actores están insertos en una dinámica organizacional con estructuras de acción en constante negociación. Actúan con patrones relacionales de poder, cuya lógica no es únicamente política, sino dada por sus posiciones en las reglas e interpretaciones que los espacios organizacionales definen. (Arellano & Cabrero, 1997).

Los diferentes enfoques que conforman a la teoría organizacional describen el cambio organizacional como tres procesos: planeado o racional; adaptativo, intencional o emergente o como un proceso accidental.

Con base en el enfoque que concibe a la organización, como un sistema racional, se identifica la existencia de arreglos estructurales que están establecidos de forma deliberada y diseñados para obtener eficientemente ciertos fines previamente. Así, la racionalidad se encuentra en la organización, no en los individuos que la componen. Establecidos. (Coronilla & Castillo, 2000, p. 84).

El cambio organizacional como proceso adaptativo hace referencia a las transformaciones incrementales o radicales, anticipadas o emergentes, que llevan a cabo las organizaciones con el objeto de ajustar su funcionamiento a nuevos requerimientos de su medio, o a desequilibrios generados por las rivalidades existentes entre los individuos o grupos que la componen. Este tipo de cambio se explica porque la organización no sólo se adapta en función de las fuerzas externas, sino que también se produce por la necesidad que tiene la organización de adaptar algunos de sus componentes a un nuevo equilibrio de sus fuerzas internas.

El enfoque del cambio como proceso accidental describe que en el mundo de las organizaciones el cambio organizacional tiene fundamento en la interrelación individuo-

organización-ambiente. En este contexto, al momento que un individuo o grupo emprende una acción cualquiera, ésta queda fuera de su control, pues entra en un universo de interacciones. También, el ambiente influye en el proceso decisorio, aspecto que ayuda a explicar por qué muchas veces se observa que el cambio siguió un curso distinto al expresado como intención inicial. Las acciones que emprende el medio afectan las expectativas y preferencias de los individuos. (March & Olsen, 1976, p. 13).

## **ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Existen varios estudios y escuelas en teoría de la organización y en teoría de la administración sobre la forma en que las organizaciones se estructuran, los factores que influyen cuando adoptan u operan de determinada forma, las ventajas y desventajas de dicha estructura, tanto en el alcance de sus objetivos, en su capacidad de coordinación, la toma de decisiones y solución de problemas, como por su productividad y competitividad etc.

Sin embargo la noción "escuelas" aplicada a un campo de la ciencia es una idea pasada de moda que ha perdido utilidad en la teoría de la administración y de la organización; a diferencia de esa postura, en las ciencias básicas no hay escuelas, sino dominios de conocimiento especializados y teoría que los soporta. Estos dominios no son teorías que compiten, sino conjuntos de fenómenos y conocimiento asociado a ellos que están suficientemente aislados de tal forma que pueden ser examinados para diferentes propósitos, de manera independiente, relacionarlos y darles un lugar adecuado en una estructura mayor. (Simon, 1997, p. 26).

Las teorías en la ciencia cambian gradualmente, pero en un punto dado en el tiempo solamente algunas quedaban en la frontera de las conjeturas y controversias. Más aún, sólo de manera muy rara los avances en la ciencia implican desechar teorías básicas. Lo que normalmente sucede es una suave acumulación de teorías que al confrontarse con nuevos conocimientos o hechos y nuevos fenómenos, se fortalecen, aumentan y se modifican.

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

La estructura organizacional es importante cuando se considera la influencia que tiene sobre el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de una organización. La estructura, como agente de influencia, está ampliamente aceptada, algunos estudiosos definen este concepto como el conjunto de características que sirven para controlar o distinguir las partes de la organización. La palabra clave de esta definición es el control. Cuando el análisis de la estructura organizacional se enfoca a las actividades realizadas como consecuencia de la definición de una cierta estructura.

Según la perspectiva de (Gibson & Nonnelly, 2004, p. 369), el aspecto dominante es su padrón de regularidad, la persistencia y la regularidad de las actividades, que tienen una connotación diferente cuando se analizan desde la perspectiva individual o institucional.

Las definiciones que se enfocan en las actividades organizacionales recurrentes destacan los procesos organizacionales. Estos procesos ocurren con bastante regularidad y ciertamente es posible y útil analizar los padrones de comunicación, la toma de decisiones, además de otros procesos; pero también es conveniente distinguir la actividad entre los procesos y sus causas.

Las organizaciones poseen propósitos definidos y, por tanto, la estructura soporta un comportamiento intencional y orientado hacia las metas institucionales. Las estructuras organizacionales facilitan el logro de las metas, partiendo del hecho que los gerentes saben cómo fusionar la estructura organizacional con las metas, y desean hacerlo. En muchas instancias las estructuras organizacionales no contribuyen positivamente hacia

el desempeño organizacional porque los gerentes no son capaces de diseñar una estructura que guíe el comportamiento de individuos y grupos a conseguir altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo.

El término estructura organizacional puede ser analizado por medio de dos conceptos fundamentales: la división del trabajo y la coordinación para alcanzar sus objetivos.(Culebro, 1988, p. 3).

El dividir el trabajo y coordinar las tareas, son actividades necesarias en toda actividad humana organizada desde la fabricación de cerámica hasta poner en órbita un satélite artificial.(Mintzberg H. , 1989, p. 116).

Así la estructura de una organización se puede definir de forma simple, como la manera en que el trabajo se divide en diferentes etapas y la coordinación entre las mismas; existen varios mecanismos que describen las formas en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo: (Mintzberg H. , 1989).

- Por medio de la adaptación mutua se logra la coordinación del proceso simple de la comunicación informal.
- Con supervisión directa, la coordinación se logra haciendo que una persona emita órdenes o instrucciones a otras cuyo trabajo está interrelacionado.
- La normalización de los procesos de trabajo, se alcanza precisando los procesos de trabajo de cada una de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas.
- Por medio de la normalización de los resultados, se logra la coordinación precisando los resultados esperados de los diferentes trabajos.
- La normalización de las habilidades o de los conocimientos permite que los diferentes trabajos se coordinen en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los participantes.
- La normalización de las reglas, también conlleva a la coordinación, pues controlan generalmente a toda la organización al orientar el trabajo.



Estos mecanismos de coordinación son los elementos básicos de la estructura organizacional, pues aglutinan y mantienen unida a la organización. Vale destacar que las organizaciones no dependen de un sólo tipo de coordinación, por lo regular se desplazan de un mecanismo a otro de acuerdo con las circunstancias y su grado de especialización, pues de no ser así tenderían a politizarse a causa de los conflictos que surgen de manera natural cuando las personas tienen que rivalizar para ganar influencia o cuando hay un vacío relativo de poder. (Mintzberg H. , 1989, p. 118).

(Weber, 1947). Con este enfoque se puede concebir la estructura organizacional como las actividades de asignación de tareas, el ejercicio de autoridad y la coordinación de funciones. Así, la estructura puede ser entendida como una burocracia e interpretada como un sistema eficiente de coordinación y control.(Culebro, 1988, p. 4).

Así, la estructura organizacional condiciona el comportamiento de aquellos que componen una organización como medio para alcanzar los objetivos y coadyuda al alcance de los objetivos a través de tres formas: (Drucker, 2001, p. 52).

- Mediante la estructura se distribuyen formalmente los recursos humanos y material esa las tareas que deben ejecutarse.
- Por medio de órdenes permanentes o procedimientos de operación se delinea la forma en que deben ejecutarse las tareas.
- Mediante mecanismos de decisión se coadyuva a la toma de decisiones y los requisitos asociados con el procesamiento de la información.(Child, 1990, p. 16).

Toda organización tiene una estructura con tareas específicas, por las cuales distingue a la organización de otras. Mientras que el elemento más visible de la estructura es el organigrama, no son necesarios para describir la estructura, aun cuando sí son útiles. En este sentido, el diseño de una estructura tiene que ver con la construcción de arreglos apropiados que distribuyan el trabajo, las responsabilidades y generen mecanismos para procesar información útil para la toma de decisiones. (Culebro, 1988, p. 3).

Sin embargo, las organizaciones adoptan una gran variedad de formas en el tiempo y se alejan del tipo ideal de la burocracia. La estructura está influida y determinada por factores que inciden en las unidades que componen una estructura organizacional, y al mismo tiempo caracterizan su conformación. (Culebro, 1988, p. 8).

En este sentido la dirección describe que en el mundo de las organizaciones existen distintas especies que se deben estudiar de forma aislada para llegar a una correcta comprensión del por qué se comportan como lo hacen. Por lo anterior, a continuación se describen los factores que determinan a las organizaciones y su clasificación en cuanto a sus atributos y estructura. (Mintzberg H. , 1989, p. 107).

Para (Strategor, 1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

### **Estructuras Formales de Organización**

La estructura organizativa varia considerablemente de una organización a otra, incluso del mismo sector industrial; y dentro de una empresa, especialmente si es de gran tamaño; pues las relaciones entre las diferentes funciones y subfunciones experimentan continuas transformaciones para adaptarse a los cambios en el medio, los objetivos y las necesidades organizacionales.(Heyel, 1986, p. 762).

Tradicionalmente, las organizaciones pueden estructurarse formalmente de cinco maneras: por función, en forma matricial, por producto o proceso, por proyecto y en forma mixta.

### **Estructura funcional**

La organización por función reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Por ejemplo, una organización

estructurada con este criterio puede tener departamentos individuales de producción, mercadotecnia y ventas; así, el gerente de ventas es el responsable de la venta de todos los productos fabricados por la compañía. (Stoner & Wankel, 1989, p. 283).

Las organizaciones funcionales se establecieron originalmente para industrias que operaban con grandes lotes, con producción masiva y procesos continuos para llevar a cabo tareas rutinarias involucradas en la producción de altos volúmenes de productos y servicios estandarizados. (Woodward, 1965) .

Las estructuras funcionales son efectivas cuando operan en mercados estables, no diferenciados con requerimientos claros de los clientes; existe una cultura empresarial exitosa focalizada en el control; se comparten los estándares de operación y hay, entre otros elementos una línea de productos limitada, o inclusive única.

Puede apreciarse con claridad, que este tipo de estructura fue concebido desde su origen para empresas, con algunas características enunciadas, y que por asimilación cultural se han adoptado en otro tipo de empresas e instituciones cuyas necesidades de organización no satisfacen plenamente.

### **Estructura matricial**

En la organización matricial existen simultáneamente dos tipos de diseño. Los departamentos funcionales permanentes que poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales se seleccionan los miembros del equipo que están subordinados a un gerente de proyectos, responsable por los resultados del trabajo del equipo.

Los empleados se encuentran bajo una autoridad dual; tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones. La segunda es una disposición horizontal que combina al personal de

diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. (Minsal & Pérez, 2007).

Es decir, su cadena de mando es funcional pero cuenta con equipos de proyecto, encabezados por un gerente de proyecto o de grupo, quien es experto en el área asignada de especialización. Por tal razón, a la estructura matricial a menudo se le da el nombre de “sistema de comandos múltiples”. En matemáticas, la matriz es un arreglo de columnas verticales y de renglones horizontales; de ahí que el nombre se aplique a esta estructura organizacional de dos direcciones.

Entre las ventajas de la adopción de este tipo de estructura, se encuentra que a menudo es un medio eficiente para reunir las diversas destrezas especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Aquí el problema de coordinación, que afecta la mayor parte de los diseños funcionales, se reduce al mínimo, ya que el personal más importante para un proyecto trabaja en grupo. Esto produce un beneficio secundario: al trabajar en equipo, llegan a entender las exigencias que afrontan quienes están a cargo de diferentes áreas de responsabilidad.

Otra ventaja de este tipo de estructura estriba en que genera en la organización una gran flexibilidad que le ahorra costos; pues a cada proyecto se asigna únicamente el número de personas que se necesitan, con lo cual se evita duplicaciones innecesarias.

Una desventaja consiste en que los miembros del equipo requieren mayor destreza para relacionarse entre sí o habilidades de liderazgo, ya que también se relacionan con otros integrantes para conseguir la ayuda que brindan los de otros departamentos funcionales. Esta incapacidad puede limitar la eficiencia en la operación de la organización, y la moral puede verse afectada con la asignación del personal para proyectos, por no reunir estas características.

## **Estructura por producto**

La organización por producto, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, ya sea porque se encuentran en cierta región geográfica o porque se especializan en un determinado tipo de cliente. Por ejemplo, la organización podría incluir divisiones individuales de productos químicos, de detergentes o de cosméticos. El jefe de cada división será el responsable de las actividades de producción, mercadotecnia y ventas en su unidad. (Stoner & Wankel, 1989, p. 283).

Este tipo de estructura congrega, a integrantes de divisiones distintas de acuerdo a las necesidades de los proyectos de la organización. (Pietervan Donk & Molloy, 2007, p. 136).

La mayor parte de las grandes empresas de productos múltiples están organizadas conforme a una estructura por productos; debido a que llega el momento en que el tamaño y diversidad de los productos hacen difícil trabajar con departamentos funcionales. Cuando la organización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutivos de alta gerencia generalmente crean divisiones semiautónomas, en la cuales cada una diseña, produce y comercializa sus propios productos. (Stoner & Wankel, 1989); (Minsal & Pérez, 2007, p. 4).

Las organizaciones que se estructuran por producto pueden seguir alguno de los siguientes patrones: (Stoner & Wankel, 1989).

- Dividirse por producto. Aquí cada departamento es responsable de un producto o de una familia de productos semejante. La división por producto es el patrón lógico que se aplica cuando un tipo de producto exige una tecnología de manufactura y métodos de mercadotecnia que difieren notablemente de los que se utilizan en el resto de la organización.

- Dividirse por región geográfica. Reúne en un departamento todas las actividades ejecutadas en la región donde la unidad realiza su negocio. Esta estructura se aplica lógicamente cuando una planta debe ser situada lo más cerca posible de: a) sus fuentes de materia prima, como ocurre en las compañías mineras y petroleras; b) sus mercados principales, cuando se vende la mayor parte de sus productos en el extranjero, y c) sus fuentes fundamentales de mano de obra especializada.
- Dividirse por cliente. Se presenta cuando una división vende la mayor parte de sus productos o todos ellos a una clase particular de clientes. Así, una firma electrónica tendrá divisiones individuales para los clientes militares, industriales y consumidores. Generalmente, las empresas industriales con una línea muy diversificada de productos tienden a estar organizadas por clientes o producto.

A diferencia de la organización funcional, cada división se asemeja a una empresa independiente. El jefe de cada línea de producto o productos se concentra primordialmente en las operaciones de su división, y es el responsable de sus utilidades o pérdidas; incluso los proyectos pueden competir con otras unidades similares de la misma firma. (Stoner & Wankel, 1989, p. 287).

La organización por producto tiene varias ventajas. Todas las actividades, destrezas y pericia requeridas para generar y comercializar determinados productos están agrupados en un lugar con una sola cabeza, por lo cual un trabajo completo puede coordinarse más fácilmente y mantenerse un alto desempeño. Además, se puede mejorar la calidad y la velocidad de la toma de decisiones, porque se está más cerca de la acción. A su vez, la carga de la gerencia central se aligera porque los gerentes divisionales por proyecto tienen mayor autoridad. (Stoner & Wankel, 1989, p. 287).

Entre las desventajas destaca que intereses de la división sean antepuestos a las necesidades - meta de la organización total. Por ejemplo, dado que son vulnerables a las evaluaciones del desempeño basadas en pérdidas y utilidades, los jefes de proyecto algunas veces obtendrán ganancias a corto plazo, a costa de las utilidades a largo plazo.

Además, tienden a aumentar los gastos administrativos, pues cada división tiene su propio staff y especialistas. ((Stoner & Wankel, 1989, p. 287).

### **Estructura por proceso**

Como su nombre lo indica, la atención se centra en los procesos cuyos servicios medulares se realizan a lo largo de la empresa. Los servicios de soporte interno frecuentemente se organizan de esta manera, aun cuando los servicios de contacto directo con el cliente también tienden a adoptar esta estructura, que es una buena alternativa a la estructura funcional.

Según Naomi Stanford, (2007, p. 53), las estructuras por proceso funcionan bien cuando hay:

- Potencial para nuevos procesos o un cambio radical en los mismos.
- Procesos bien definidos para atender a clientes diferentes tanto internos como externos.
- Un requerimiento para reducción del capital de trabajo.
- Necesidad de reducir los tiempos de ciclo de los procesos.
- Poca interdependencia entre los procesos medulares.
- Diferentes culturas o equipos de trabajo entre los procesos medulares.

La naturaleza de la manufactura o del servicio prestado puede hacer necesario o conveniente dedicar parte de sus instalaciones a proveer cierto tipo de bienes, particularmente cuando la organización es intensiva en infraestructura y por tanto altamente especializada, como las plantas petroquímicas, las cementeras, la generación de energía eléctrica, etc.

## **Estructura mixta**

Una organización que opera con estructura mixta se basa en la idea de Henry Fayol quien sugirió la incorporación de “estados mayores” compuestos de asesores especialistas, preservando la unidad de mando pero no se proporciona autoridad a los especialistas para dar órdenes a nadie de línea, el subordinado recibe órdenes, asistencia e instrucciones de un sólo jefe, que toma decisiones tras escuchar las opiniones de los asesores especialistas. (Montesa, 2004).

Las organizaciones que operan con estructura mixta mantienen como estructura central el modelo jerárquico, pero aplican una mayor especialización. Sin llegar al modelo funcional, las organizaciones mixtas se complementan con un conjunto de unidades de apoyo o auténticos especialistas llamados staff que asesoran a los distintos escalones jerárquicos tales como al asesor fiscal, gabinete de consultoría de ingeniería, etc.,

El concepto de línea jerárquica se caracteriza por un matiz eminentemente ejecutivo, mientras que el staff, desposeído de autoridad, tiene como misión asesorar, apoyar técnicamente a la unidad de gestión correspondiente. Entre sus desventajas presenta la falta de coordinación de funciones entre la línea jerárquica y el staff con posibles interferencias, por tanto es importante coordinar las tareas de las unidades de apoyo para que emitan informes y asesoren bajo una unidad de dirección. (Minsal & Pérez, 2007, p. 7).

### **2.4.2. Definición de la variable dependiente: Competencia laboral**

## **ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Todas las organizaciones independiente de la naturaleza de sus servicios prestados, sea manufacturera, comercial, industrial, agrícola, ó de tipo gubernamentales, para su respectivo funcionamiento, requiere administrar insumos, como materiales, físicos, económicos y recursos humanos. En tiempos pasados, la importancia fundamental era la



producción en masa y producir a bajo costo. Conforme el transcurso del tiempo, los estudios descubrieron que el entorno global cambia rápidamente, en los últimos años las instituciones tienen claro acerca de la responsabilidad primordial del capital humano. “Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada”. (Reyes P. A., 1990, p. 4).

Las organizaciones surgen para atender necesidades en las industrias, y para sobrevivir en ante la globalización, priorizan lo siguiente: “lograr ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios: los recursos deben ser valiosos, únicos, difíciles de imitar y deben estar organizados”. (Reyes P. A., 1990, p. 5).

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

La tarea de las empresas, como responsables de este talento tan valioso, han descubierto que lo que hace toda la diferencia es la adecuada administración de sus colaboradores, al mejorar notablemente la participación, conocimientos, actitudes y productividad en los trabajadores, beneficiando con ello primeramente al personal y a las organizaciones.

### **Integración**

En la búsqueda de propietarios, gerentes y grandes ejecutivos, pocos de los mencionados debatirían el hecho de que el recurso humano es vital en las organizaciones, y ante los cambios que suceden en la administración moderna, es de gran relevancia la tercera etapa del proceso administrativo. “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación

señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (Reyes P. A., 1990, p. 336).

La función administrativa llamada Integración de personas implica llenar, al igual que mantener aquellos puestos vacantes de la estructura organizacional de acuerdo al establecimiento de estructuras intencionales de funciones así como de puestos, que han de planificar las empresas. Es en este proceso en el cual se responde a las interrogantes con qué y con quién se va a realizar actividades, funciones, como también procesos, requieran recursos indispensables y necesarios para la eficiencia y eficacia en el funcionamiento de las empresas.

### **Principios de la Integración de Personas**

Los administradores en las empresas toman en cuenta la aplicación de los principios, lo cual justifica el porqué de administrarlos adecuadamente.

“De la adecuación de hombres y funciones. Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente”.

### **De la provisión de elementos administrativos**

“Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto” entre ellos el conocimiento del puesto, elementos materiales, adiestramiento sistemático, entre otros, para que el recurso humano pueda hacer frente en forma eficiente y eficaz en las obligaciones de sus puestos.

## **De la importancia de la introducción adecuada**

Es esencial la adecuada inducción a la empresa y al puesto desde el momento en que se integran nuevos empleados a la organización, “tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado”. (Reyes P. A., 1990, p. 338).

## **Reglas y Técnicas de la Integración de Personas**

Al personal que conforma hoy en día y el futuro de las organizaciones, es de prestarle la atención debida, para lo cual se mencionan técnicas que ayudan en dicha gestión.

- a) Reclutamiento. Tienen por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- b) Selección: Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes.
- c) Introducción. Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- d) Desarrollo. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible. (Reyes P. A., 1990, p. 342).

Es un desafío importante la administración del personal en el desarrollo de la fuerza laboral calificada que se necesita para competir en la actualidad ante la globalización y tecnología.

## **Desafíos competitivos**

Las organizaciones en búsqueda del éxito se preparan constantemente para ser aptas y reunir a distintos tipos de personas que alcancen un objetivo común, lo anterior enfoca la esencia de la administración de recursos humanos. Cada día más expertos plantean que la clave del éxito hoy en día en las empresas se basa en establecer conjuntos de conocimientos integrados dentro de las instituciones que las diferencia y distingue de la competencia. Los factores competitivos proporcionan una plataforma a largo plazo para innovaciones, desarrollo y suministro de mejores servicios.

Cuando las empresas a través de su personal, aumentan eficacia, eficiencia, y los propios empleados contribuyen con la organización para encontrar medios para disminuir costos, proporcionar un servicio único al cliente, se esfuerzan por las mejoras continuas, lo cual significa cuan valioso son dichos recursos. Son únicos cuando las habilidades, capacidades y conocimientos no están al alcance de la competencia. Por lo mismo deben ser difíciles de imitar, y más aún cuando esta fuerza de trabajo organizada hace equipos de trabajo.

El maximizar el desempeño de los empleados y en proporcionar un entorno laboral para satisfacción de necesidades a corto, mediano y largo plazo, hace énfasis en las tendencias competitivas y aspectos de mayor relevancia que enfrentan las empresas con el recurso humano. Hay necesidad de desarrollarlo hábilmente para enfrentar desafíos como la globalización, la incorporación de nueva tecnología, y los cambios tanto en el entorno interno como externo.

## **COMPETENCIAS LABORALES**

Existen varios conceptos o enfoques en relación a competencia, en el legal se refiere al ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto. En marketing designa a un competidor, persona o institución que ofrece un producto o servicio en la misma rama o actividad.

En el deporte se usa para hablar de una competición o competencia deportiva. En el recurso humano a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

Al hacer referencia a competencias laborales se presentan algunos conceptos:

“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño de una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida-, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (Ducci, 1997)

“El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”. (CONOCER, p. 17)

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

Las competencias se refieren a tareas o actividades de trabajo y a la forma en que las personas se desenvuelven en el ámbito laboral, donde la experiencia y el dominio real de la tarea son importantes, las habilidades son el producto de la educación formal y se aplican generalmente a comportamientos.

## **Identificación de competencias**

### **Análisis funcional**

Analiza aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los empleados, además identifica las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el

desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área funcional. La fase importante para la administración es que identifica funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y final, así como los logros del trabajador, sus resultados, pero no el proceso que éste sigue para obtenerlo.

### **Análisis conductista**

Este análisis identifica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. Toma como base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

Los anteriores análisis buscan identificar las competencias para realizar:

- Descripción de empleo: es un resumen de las especificaciones del puesto.
- Evaluación y clasificación del empleo: se utilizan para establecer cuotas salariales y jerarquías administrativas.

Evaluación del desempeño laboral: sirve para evaluar la eficiencia y efectividad de los empleados en un puesto, con el propósito de realizar promociones, mejoras salariales y transferencias.

Diseño de capacitación: identifica las necesidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar las actividades del puesto.

### **Administración por competencias laborales**

“Las necesidades de los recursos humanos son varias entre algunas se mencionan: Gran velocidad para implementar estrategias de cambio; un nuevo liderazgo en un mundo globalizado; nuevas maneras de evaluar los recursos; adaptabilidad al cambio de

tecnología economía y políticas; administración del cambio; responsabilidad social; personal competente.” (Medina)

La más importante es la de personal competente. Pero ¿qué es una persona competente? Se puede definir a aquellas personas que tienen los conocimientos, habilidades y representa un grupo de actitudes. La unión de estos tres aspectos da como resultado una gente altamente productiva y rentable.

Además, los cambios en los mercados y la organización social del trabajo, hacen que los recursos humanos tengan que ser más competentes y esto tiene su relación con la globalización donde se presentan las siguientes características: la interrelación, la información simultánea, una elevada competitividad, mayores exigencias en calidad, diversificación e innovación por esas razones la empresa tiene que cambiar el tipo de organización donde se cuente con equipos multifuncionales, polivalentes, interdisciplinarios. Es entonces que los empleados deben poseer características tales como calificaciones o cualidades probadas (Competencias), manejo y operación de sistemas, innovación y tecnología organizacional, procesos de mejora continua.

“La administración de los recursos humanos enfrenta problemas, entre algunos se puede mencionar:

Determinar los estándares de producción, alta rotación de personal, reclutamiento de personal competente, altos costos en el entrenamiento y capacitación, pago de tiempo extra, desperdicios al trabajar por ensayo y error”. (Medina).

“Los beneficios que se pueden obtener de la administración basada por competencias serían las siguientes:

Conocimiento de las capacidades de los trabajadores, genera desarrollo individual y de alguna manera organizacional, disminuye el tiempo extra y el trabajo, enfoca las necesidades de capacitación, establece un plan de vida y de carrera, fomenta una cultura

de certificación, previene el desperdicio, apoya a los sistemas de reclutamiento y selección, disminuye la rotación”.(INTECAP, p. 62).

### **Competencias básicas**

“Se refiere a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permite adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales, de comunicación, lógico para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores, códigos éticos y morales, conocimientos relacionados con la educación formal, como las destrezas, habilidades y capacidades. Entre estas últimas se mencionan: la lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación, transformación de situaciones o hechos”. (INTECAP, p. 62).

### **Competencias genéricas**

Son las capacidades que se requieren en distintas áreas, subáreas o sectores que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. “Se relacionan con la capacidad del trabajo en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes”. (INTECAP, p. 62).

### **Competencias específicas**

“Se aplica a una área ocupacional o determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva”. (INTECAP, p. 22).

Este tipo de competencias son adquiridas por la persona a través del estudio y la experiencia, cuando se ha realizado la misma función y ha desarrollado habilidades así como adquirido conocimientos sobre procedimientos a utilizar, uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto.



## **Administración del recurso humano por competencias laborales**

La administración del recurso humano se refiere a “El proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que fundamenten en estándares y normas de competencias laborales para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas”. (Levy-Leboyer, 2000, p. 35).

### **Proceso de la administración del recurso humano por competencias laborales**

- 1) “Diagnóstico del sistema organizacional definido por la empresa.
- 2) Conformación del sistema de información laboral por competencia.
- 3) Gestión de los recursos humanos. Captar recurso humano competente.
- 4) Bienestar y desarrollo de sus colaboradores”. (Levy-Leboyer, 2000, p. 35).

#### **1) “Diagnóstico del sistema organizacional definido por la empresa.**

La finalidad de realizar un diagnóstico es para que se conozca y evalúe identificar las actividades. Los aspectos a considerar son: el sistema de calidad, estructura organizacional, cultura, clima organizacional, canales y tipos de información y la competencia.

#### **2) Conformación del sistema de información laboral por competencia.**

La base de información que se tenga a cerca del recurso humano servirá de base para llevar a cabo sus funciones. En su desarrollo se identificarán las competencias requeridas, se elaborarán normas y estándares, perfiles laborales, así como los manuales de recursos humanos.

La información que se debe incluir es:

- La descripción de las competencias requeridas en el área, por medio de estándares de competencia laboral.
- Descripciones de puestos y perfiles laborales, donde se describen las competencias, indicadores de gestión, requerimientos, clientes y características que debe tener una persona para desempeñar un cargo.
- Manuales del área de Recursos Humanos, tales como el manual de descripciones de puesto, el manual de funciones, y el manual de normas y procedimientos.

### **3) Gestión de los recursos humanos. Captar recurso humano competente.**

**Reclutamiento de personal.** Los medios utilizados para reclutar personal son los mismos, pero se debe dar mayor énfasis en la misión de la empresa y las competencias requeridas para el puesto, así como al tipo de colaborador que la organización necesita.

Al reclutar desde el interior, las organizaciones aprovechan las inversiones previas que realizó en reclutamiento, selección y capacitación, además de permitir el desarrollo de los empleados actuales. También la promoción de empleados a nivel interno, permite recompensar a los empleados por el desempeño realizado y lográndose transmitir y hacer del conocimiento del personal que los esfuerzos futuros serán compensados.

Las fuentes externas son gran utilidad para cubrir puestos con calificaciones especiales, nuevas ideas y tecnología. Entre fuentes externas podemos mencionar, la utilización del Internet, recomendaciones de los empleados, instituciones educativas, agencias públicas y privadas de colocación.

**Selección de personal.** Se realizará una correcta selección al tomar en cuenta los aspectos que se encuentren detallados en el perfil del puesto, de esta manera se evalúa y entrevista por competencias.

## **Evaluación de Competencias.**

- A las evaluaciones psicológicas tradicionales, se le deben incluir evaluaciones técnicas y prácticas para identificar las competencias que las personas puedan poseer.
- La evaluación de competencias debe ser aplicada a nuevos, en el proceso de selección como a los empleados antiguos para iniciar con la administración por competencias. Los resultados servirán para identificar las necesidades de capacitación y diseñar un plan de carrera.

**Inducción.** Esta etapa es para que el nuevo empleado pueda integrarse correctamente a la organización y conozca la cultura de la organización, así como la posición que la persona ocupará.

## **4) Bienestar y desarrollo de sus colaboradores**

**Evaluación del desempeño.** Es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de las personas. El tiempo en que se debe realizar dependerá de la organización, es recomendable que su ejecución sea permanente. Para eso, se debe identificar el proceso, establecer objetivos, formular políticas de evaluación y se integre al sistema de recursos humanos.

**Capacitación.** Los resultados de la evaluación del desempeño, la gerencia de recursos humanos determina aquellas áreas en las que el colaborador necesita formación complementaria.

**Plan de carrera.** Se aplican requerimientos de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que posee el empleado, para que puedan optar por otros puestos dentro de la organización.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

### **Evaluación de desempeño**

Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. (Bravo J. , 2007).

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico. Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. (Bravo J. , 2007).

La evaluación se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización.

La evaluación es esencial para una administración eficaz. Es importante para el desarrollo administrativo, de esa manera se conocen las cualidades debilidades del personal, calidad del desempeño, el trabajo en equipo, y las mejoras a los procesos. También los empleados pueden obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades.

“La evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para conocer las competencias que el persona de la empresa tiene y evaluarlas en relación a las características que el perfil del puesto requiere, de esa manera definir si la persona está desempeñando bien o mal su trabajo.” (INTECAP, p. 222).

Las evaluaciones informales, realizadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, la mayoría de veces acciones o actitudes del momento se quedan en el olvido y no se anotan en una bitácora para recordar el rendimiento del empleado. Cuando sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal identifica a los empleados que cumplen o no con sus funciones o si dan más de lo esperado. Además, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área de la gestión del personal.

El diseño de un buen sistema de evaluación, permite a la empresa a determinar compensaciones, identifica problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera ineficiente evidencian procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o deficiencias en el perfil de puestos que el departamento de recursos humanos ha realizado.

### **Ventajas de la evaluación del desempeño**

La información que se obtiene después de la evaluación, permite al gerente o director de recursos humanos conocer y tomar decisiones en relación a:

**Mejorar el desempeño**, optimizar el desempeño del trabajador.

**Políticas de compensación.** Decidir quiénes reciben aumentos, bonificación, o cualquier otra compensación económica.

**Decisiones de ubicación.** Refleja las competencias que la persona puede tener para optar a otro puesto, otorgar promociones o transferencias. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.

**Necesidades de capacitación y desarrollo.** Indica la necesidad de capacitación o el potencial que se puede aprovechar de la persona.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional.

**Despidos.** No es la razón principal que un gerente o director de recursos humanos debe tomar, pero en algunas ocasiones, si después de capacitar al empleado, éste no rinde o los resultados siguen siendo los mismos, puede optarse a esta decisión.

**Imprecisión de la información.** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

**Errores en el diseño del puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

**Desafíos externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.” (INTECAP, p. 222).

### **Preparación de las evaluaciones del desempeño.**

El objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado desarrolla sus actividades en el puesto, deben estar directamente relacionados con el puesto; deben ser prácticos y confiables para que sea comprendida por evaluadores y evaluados. El sistema califica únicamente elementos relacionados con el puesto y es necesario que tengan estándares de medición. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

### **Evaluación de retroalimentación de 360 grados**

“Es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado

mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación”.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar decisiones en el futuro, así como también una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de todos los ángulos a su entorno. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

### **Evaluación del desempeño por competencias**

“Es la Evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias que determinan el nivel de desempeño”. (INTECAP, p. 224).

Las actividades principales del puesto se toman como los factores de evaluación. La diferencia entre una evaluación del desempeño tradicional, se realiza mediante formularios de factores generales que se le aplican a la mayoría de los cargos de una organización.

### **Proceso de evaluación del desempeño por competencias.**

**Preparación.** Se debe planificar el proceso y establecer los objetivos generales, así como políticas de valuación e integrar el sistema a los ya existentes en relación con el recurso humano.

**Diseñar instrumentos de evaluación.** Se debe tomar en cuenta las variables a medir como la conducta, rasgo y resultado tangible. Los indicadores son establecidos por la institución.

La evaluación del desempeño por competencias incluye:

**Evaluación del desempeño en las funciones o actividades esenciales del cargo.**

Consiste en la calificación del supervisor o jefe a su subordinado, en las funciones o actividades esenciales del puesto.

**Evaluación de las destrezas.** Son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. (SENA, p. 40)

**Difundir el programa.** Este programa, en especial, debe ser difundido con el objeto de informar a los empleados sobre los objetivos y beneficios esperados para evitar una interpretación equivocada del programa.

**Entrenar a los evaluadores.** Se debe dar una clara y amplia información a través de capacitación en donde se debe comunicar: i.e. se evalúa, familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación, reducción de los errores de calificación, desarrollo de la destreza de retroalimentación, mejoramiento de la destreza de observación del desempeño y las guías para la elaboración de un plan de desarrollo. “Un aspecto importante es el énfasis de la objetividad y justicia que debe prevalecer al momento de realizar la evaluación, esto significa que debe conservar la imparcialidad como los prejuicios personales, efecto de acontecimiento recientes, tendencia a la medición central y el efecto de halo”. (INTECAP, p. 241).

**Ejecutar el proceso.** Consiste en la organización del proceso de evaluación, se incluye: el período de las evaluaciones; formato de evaluación (para ser llenado a lápiz o computadora).

**Analizar los resultados.** La calificación e interpretación de los resultados se puede realizar:



**Comparación contra un estándar.** La evaluación la realiza únicamente el jefe inmediato utilizando una escala de efectividad, el cual es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del empleado.

**Puntuaciones normalizadas.** El empleado es comparado contra un grupo que también ha sido evaluado en el mismo factor.

**Retroalimentar.** Consiste en comunicar a los evaluados sobre los resultados, para establecer conjuntamente evaluado y evaluador las acciones a tomar para superar las necesidades de desarrollo o ejecución de actividades. Es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios que desarrollaran las necesidades y un programa de incentivos que refuerce las conductas de trabajo deseables.

**Realizar Seguimiento.** En esta fase se debe monitorear el sistema de gestión del desempeño, para establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumple los objetivos establecidos.(INTECAP, p. 241).

### **Identificación de competencias**

Para diseñar los instrumentos por los cuales se evaluará el desempeño del empleado en su puesto se requiere de:

#### **Identificar las funciones esenciales del puesto.**

Se refiere a las funciones específicas del puesto. Los datos que se requieren son: la función esencial del puesto, aquellas acciones, formalmente establecidas para el puesto por la organización, como tareas, actividades o funciones para lograr resultados organizacionales significativos. Al determinar las funciones del cargo se deberán identificar por su orden de importancia o bien, identificar las actividades esenciales hasta las de apoyo.

### **Calificar las funciones sobre la base escalas de medición.**

Las funciones esenciales de un puesto, al ser más críticas, requieren que el ocupante las desempeñe con la máxima eficacia. Si la persona que ejecuta las actividades esenciales del puesto de manera competente evidenciará un nivel de rendimiento superior. Cuando se identifican las funciones esenciales del puesto, se están identificando, en realidad los criterios de rendimiento superior de la posición.

### **Identificar los conocimientos formales e informativos al puesto.**

Existen dos tipos de conocimientos: Formales: son adquiridos por medio de la educación profesional o académica y los Informativos que son adquiridos por vías semiformales. Además, se debe identificar las destrezas adquiridas para el puesto. Las destrezas específicas, por ejemplo: manejar un programa de informática, uso de otros idiomas, operar equipos o maquinaria, se debe especificar si aplica para el puesto.

Determinar competencias para selección y para capacitación. Es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Existen competencias que se clasifican respecto a su grado de modificabilidad; los conocimientos pueden adquirirse en cualquier momento de la vida, hay otras que son hereditarias, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación es más difícil.

Los conocimientos y destrezas o habilidades son fácilmente modificables; las aptitudes o capacidades, rasgos de personalidad, motivaciones y creencias son poco modificables; actitudes e intereses son medianamente modificables; los valores no son modificables.

### **Niveles de competencias laborales**

Las competencias laborales se dividen en cinco niveles, se define en relación con el grado de autonomía, variedad y complejidad de las actividades en la ejecución de la función. Su clasificación más general es de la siguiente manera:

**Nivel 1.** Las personas que requieren de constante supervisión y que llevan a cabo actividades poco complejas y rutinarias.

**Nivel 2.** En este nivel la persona realiza actividades poco rutinarias, necesita menos supervisión y sus actividades requieren de análisis en un grado mínimo.

**Nivel 3.** Las personas calificadas en este nivel tienen la capacidad de supervisar y dirigir personal.

**Nivel 4.** En este nivel la persona ya puede desempeñar actividades de planificación, supervisión y dirección de personal.

**Nivel 5.** Este es el nivel que mayor complejidad encuentra en sus actividades, requiere de un constante análisis por parte del empleado y tiene total autonomía, toma decisiones, planifica, controla y dirige personal. (INTECAP, p. 131).

## **2.5. HIPÓTESIS**

Una adecuada Estructura Organizativa incide en la Evaluación del desempeño Laboral por competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

### **Variable independiente**

Estructura Organizativa.

### **Variable dependiente**

Evaluación de desempeño Laboral por Competencias.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO.

La presente proyecto de investigación aplicará un enfoque cualitativo y cuantitativo.

**Cualitativo**, pues interpretará la problemática de la deficiente estructura organizativa y sus efectos en la evaluación de desempeño laboral en los empleados, a través del comportamiento humano tanto de los empleados como del gerente en el trabajo diario en la empresa, y **cuantitativo** porque se analizará la información extraída de los datos estadísticos realizados , además se ubicará en el paradigma crítico-propositivo; **crítico** por cuanto la realidad fue cambiada de acuerdo a la necesidad del entorno sociocultural, **propositivo** debido a que se plantea alternativas de solución para mejorar la estructura organizativa en en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato, construidas en un clima de sinergia y proactividad.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación, utilizará dos modalidades de investigación, las mismas que se mencionan a continuación:

#### **Investigación documental-bibliográfica:**

Según (Arias, 1999, p. 25), expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación se requiere la definición de los requerimientos por medio de una documentación documental, que permiten darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo.

Este proyecto de investigación tuvo como partida la documentación que se empleó para conocer, analizar, comparar y evaluar la problemáticas que se está investigando y lo que próximamente se investigará acerca de deficiente estructura organizativa relacionadas con el tema/problema, teniendo como fuentes principales libros, artículos, revistas, internet y temas que se encuentren en estrecha relación con el tema de investigación.

#### **Investigación de campo:**

La investigación de campo según (Arias, 1999, p. 94) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, se han obtenidos directamente del sitio donde se realizará la investigación, nuestra investigación será en en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente investigación, se aplicarán el siguiente tipo de investigaciones.

#### **Investigación Exploratoria:**

No intenta dar explicación respecto del problema (Deficiente estructura organizativa), sino sólo recoger e 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. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables (estructura organizativa y evaluación del desempeño laboral) y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

#### **Investigación Descriptiva:**

Según (Rivas, 1995, p. 54), señala que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”. Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. En la investigación se realizará un estudio descriptivo sobre la estructura organizativa que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida en la empresa “Alta Seguridad”.

#### **Investigación Correlacional:**

Su principal objetivo es conocer el comportamiento de una variable con relación a la otra, permitiendo evaluar el grado de su relación e influencia que tienen en nuestro caso

vamos a verificar la relación entre la Estructura organizacional y la Evaluación del desempeño laboral, para de esta manera ver de qué forma o manera afectan o influyen las mismas en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según (Balestrine, 1998, p. 122), expone desde el punto de vista estadístico, “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”. El universo de los elementos que componen el sujeto de la investigación, será representado por los empleados de la empresa “Alta Seguridad”, directivos que esta representado por 35 personas.

A partir de este universo no se seleccionará una muestra representativa.

Señala (Balestrine, 1998, p. 138) que la “muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”.

Para que la muestra seleccionada sea realmente representativa de la realidad que busca reflejar, los estratos en los cuales se divide la población a encuestar deben ser respetados. En el caso de la empresa “Alta Seguridad”, cuenta, como ya se indicó con (35) integrantes, donde se tomará como muestra el 100% de los trabajadores por ser baja la población. Esta se considera no probabilísticas ya que van a depender del investigador y realizar el estudio y los análisis de la información recolectada, el cual está representado de acuerdo a los parámetros establecidos en la investigación.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Variable independiente:** Estructura organizativa

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
La estructura de una organización se puede definir de forma simple, como la manera en que el trabajo se divide en diferentes etapas y la comunicación y coordinación entre las mismas; existen varios mecanismos que describen las formas en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo	<p>División de trabajo</p> <p>Comunicación</p> <p>Coordinación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidades y actividades</li> <li>- Áreas de trabajo</li> <li>- Efectiva</li> <li>- Retroalimentación</li> <li>- Ideas y comentarios</li> <li>- Información</li> <li>- Logro de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto</li> <li>- Las actividades que realiza son congruentes a su puesto</li> <li>- La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa</li> <li>- La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono</li> <li>- La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.</li> <li>- Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.</li> <li>- Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios</li> <li>- La información institucional es procesada en su mayor parte por métodos manuales</li> <li>- Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos</li> </ul>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>Aplicado a:</p> <p>Directivos</p> <p>Empleados</p>

Tabla 1: Estructura organizativa  
Elaborado por: Oswaldo Silva



**Variable independiente:** Evaluación del desempeño laboral

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.	Proceso sistemático  Eficacia  Eficiencia  Desempeño de puestos de trabajo	- Evaluación - Medidas de control  - Cambios internos y externos  - Recursos - Logros  - Perfiles y competencias	- Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión - Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos - Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información - La entidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos - Se realiza una gestión eficaz de los equipos, y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad - Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar - La movilidad de los empleados esta soportada mediante estudios técnicos de perfiles y competencias	Encuesta Cuestionario  Aplicado a:  Directivos Empleados

Tabla 2: Evaluación del desempeño laboral  
Elaborado por: Oswaldo Silva

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

En la investigación se aplicarán la entrevista dirigida o formal y entrevista no dirigida o informal a los clientes internos. Se recabará información utilizando como instrumento el cuestionario a través de preguntas planificadas con anterioridad por el investigador, también se entrevistarán a los clientes externos.

### **3.7. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

#### **Información primaria**

Se utilizará **la observación directa**, según (Arias, 1999, p. 67)), indica que la observación directa consiste “en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación pre-establecidos”. Esta actividad permitirá percibir la realidad en la empresa empresa “Alta Seguridad”, acerca de los diferentes departamentos, estructura general, orientando la recolección de datos con el fin de determinar la estructura organizativa

En el caso tratado en este proyecto la validez de esta técnica viene dada además por su evidente ventaja al permitir comprender sin intermediaciones los aspectos relevantes de la problemática examinada, por el hecho de que la presencia de los investigadores no altera los procedimientos aplicados en este caso.

Según (Gerber), la encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa”.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2003), señalan que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, en la investigación se elaborará dos cuestionarios a clientes internos y externos. El Contenido de las preguntas se desarrollará básicamente aplicando preguntas cerradas, dicotómicas, donde los encuestados seleccionarán la alternativa que mejor describe su respuesta. Los instrumentos de recopilación serán creados por el investigador sobre la estructura organizativa y la evaluación de desempeño laboral que permitan su obtención.

Los **datos secundarios** según (Sabino, 1993). "son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores". En esta investigación los datos secundarios están representados por los antecedentes investigativos de otras instituciones como del estudio, los textos que han sido de base para la elaboración de la propuesta, las teorías que sustentan los procesos aquí descritos, internet y en fin todo apoyo teórico presente en este trabajo entra dentro de esta clasificación.

Se consideran adecuadas las herramientas de recolección de datos señaladas, puesto que, mediante su utilización se obtiene una recopilación de dato de primera mano acorde con la realidad y con una visión muy amplia de la estructura organizativa. Se agiliza, por lo tanto el proceso de análisis obteniéndose una mejor calidad en los datos recopilados y una base de información que pueda ser utilizada en cualquier momento del desarrollo, a fin de despejar incógnitas.

TÉCNICAS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información Primaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de Observación</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Encuesta</li> </ul>
Información Secundaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros de Organización de Empresas</li> <li>• Libros de Gestión Administrativa.</li> <li>• Libros de Gestión Laboral.</li> <li>• Tesis de Grado.</li> <li>• Internet</li> <li>• Páginas web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura Científica</li> </ul>

Tabla 3: Plan de recolección de la información  
Elaborado por: Oswaldo Silva

### 3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Una aplicada las encuestas se procederán de la siguiente manera.

**Revisión y Codificación de la información.** Después de realizar el análisis de la información obtenida, se procederá a su respectiva codificación; que comprende en señalar un número para cada una de las categorías incluidas en las preguntas que se realizará a través de las encuestas, ayudándonos este particular al momento de tabular los datos.

**Tabulación de la información.** Permitirá conocer el comportamiento repetitivo del fenómeno objeto de estudio, determinando la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables.

**Análisis de datos.** Es necesario presentar un análisis de los resultados, el cual dependerá del grado de complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se haya elaborado la investigación.

**Selección de Estadígrafos.** Elegiremos el estadígrafo SPSS para ingresar la información de los cuestionarios, tabular los datos realizar las tablas de frecuencias y graficar los datos.

**Presentación de los datos.** Con la tabulación de los datos estaremos en capacidad de presentarlos, para lo cual se realizará de una manera gráfica circular.

**Interpretación de los resultados.** Para poder comprender la magnitud de los datos, se analizará y se interpretará cada uno de los resultados por separado para relacionarlos con el marco teórico.

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto
¿De qué personas?	La recolección de información se aplicará a los clientes y empleados de la empresa “Alta Seguridad”
¿Sobre qué aspectos?	La Estructura Organizativa y Evaluación del Desempeño Laboral
¿Quién? ¿Quiénes?	El investigador
¿A Quiénes?	A los clientes de la empresa “Alta Seguridad”
¿Cuándo?	Julio – Septiembre 2013
¿Dónde?	En la empresa “Alta Seguridad” de la ciudad de Ambato
¿Cuántas veces?	Se realizará según el caso lo amerite
¿Qué técnicas de recolección?	Observación directa y la encuesta
¿Con qué?	El cuestionario

Tabla 4: Plan de recolección de la información  
Elaborado por: Oswaldo Silva

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA “ALTA SEGURIDAD”

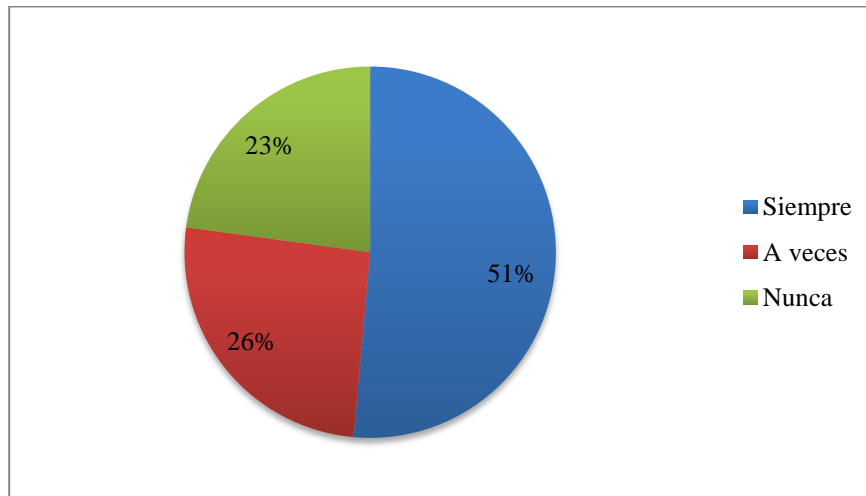
1: Conoce apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en la empresa

Tabla 5: Responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	18	51,4	51,4	51,4
A veces	9	25,7	25,7	77,1
Nunca	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 3: Responsabilidades



Elaborado por: Oswaldo Silva

### **Análisis e interpretación**

Podemos observar que el 51 % del personal conoce apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en la empresa, un 26 % indica que a veces y con un 23 % indica que nunca. Podemos concluir que la empresa debe participar en la elaboración de los procedimientos e instrucciones de los trabajos que se realicen en su área de competencia y velar por el cumplimiento de los mismos a fin de que todo trabajo se realice el personal sea eficaz y eficiente.

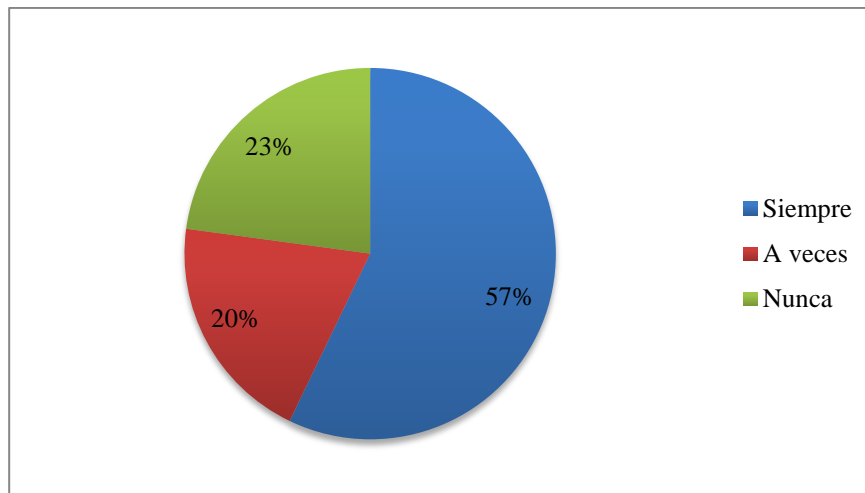
## 2: Las actividades que realiza son congruentes a su puesto

Tabla 6: Actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	20	57,1	57,1	57,1
A veces	7	20,0	20,0	77,1
Nunca	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 4: Actividades



Elaborado por: Oswaldo Silva

### **Análisis e interpretación**

Podemos observar en el gráfico que el 57 % del personal manifiesta que las actividades que realiza en la empresa son congruentes a su puesto, un 20 % indica que a veces y con un 23 % indica que nunca. Podemos concluir que la empresa debe impulsar, coordinar y controlar las actividades para que se cumplan en los plazos establecidos.



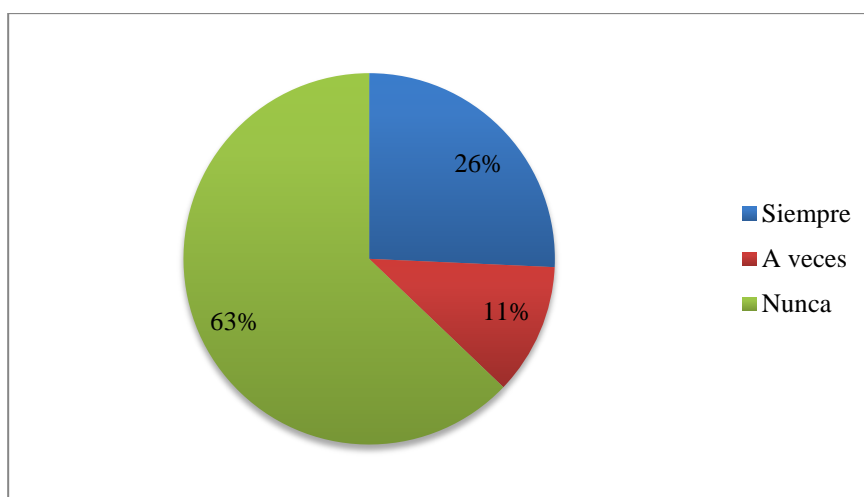
3: La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa

Tabla 7: Áreas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	9	25,7	25,7	25,7
A veces	4	11,4	11,4	37,1
Nunca	22	62,9	62,9	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 5: Áreas de trabajo



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 26 % del personal considera que la división de las áreas de trabajo son siempre adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa, un 20 % indica que a veces y con un 23 % indica que nunca. Podemos concluir que los directivos y jefes deben visitar periódicamente los lugares de trabajo para estimular comportamientos eficientes, detectar deficiencias y demostrar interés por su solución de problemas.

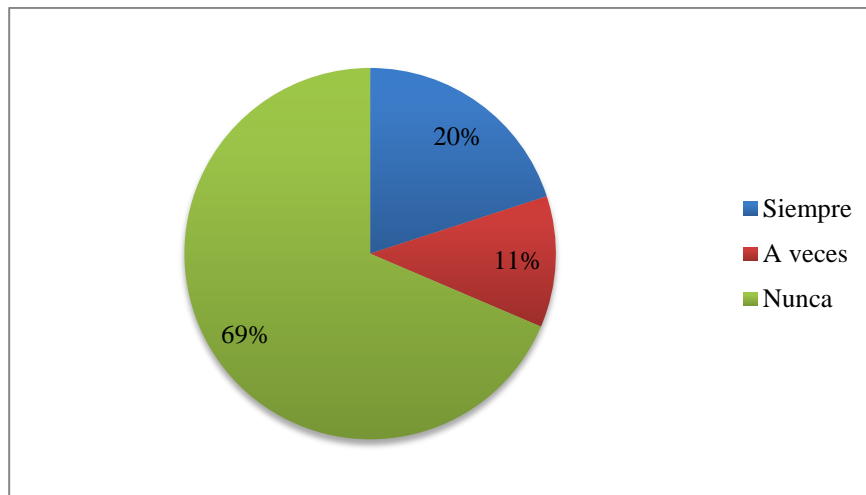
#### 4: La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono

Tabla 8: Rotación de puestos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	7	20,0	20,0	20,0
A veces	4	11,4	11,4	31,4
Nunca	24	68,6	68,6	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 6: Rotación de puestos



Elaborado por: Oswaldo Silva

#### **Análisis e interpretación**

Podemos observar en el gráfico que el 20 % del personal considera que la empresa siempre realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono, un 11 % indica que a veces y con un 69 % indica que nunca. Podemos concluir que es indispensable establecer políticas de prevención e intervención, concretadas en actuaciones específicas sobre la tarea, en el ambiente físico del trabajo, sobre la organización, en la formación e información, y también sobre el apoyo social.

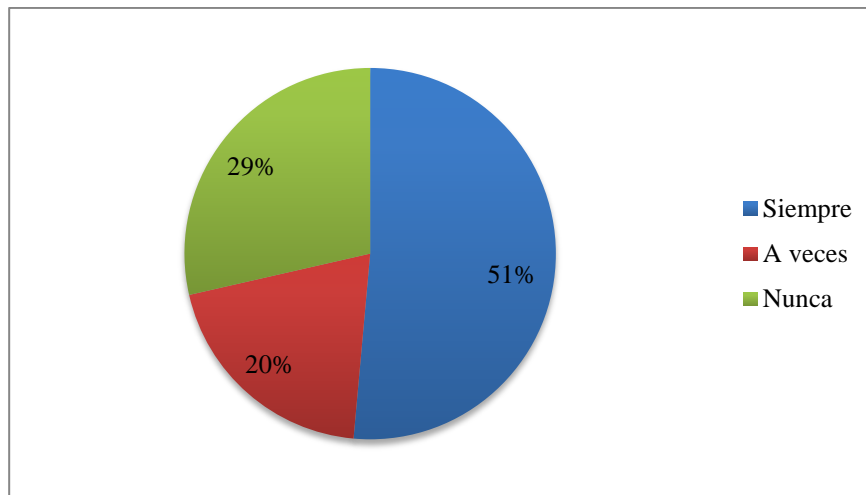
## 5: La comunicación existente con el jefe inmediato es efectiva.

Tabla 9: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	18	51,4	51,4	51,4
A veces	7	20,0	20,0	71,4
Nunca	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 7: Comunicación



Elaborado por: Oswaldo Silva

### **Análisis e interpretación**

Podemos observar en el gráfico que el 51 % del personal considera que siempre la comunicación existente con el jefe inmediato es efectiva., un 20 % indica que a veces y con un 29 % indica que nunca. Podemos concluir que la relación más relevante es la de líder-empleado, por lo cual es importante tener en cuenta que un buen diálogo genera confianza y credibilidad y esto a su vez, impacta en la productividad

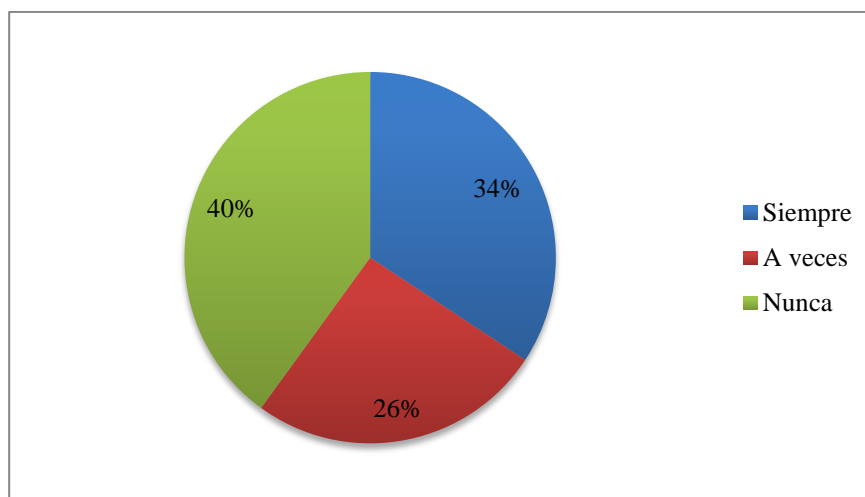
6: Recibe retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.

Tabla 10:Retroalimentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	34,3	34,3	34,3
A veces	9	25,7	25,7	60,0
Nunca	14	40,0	40,0	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 8: Retroalimentación



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 51 % de encuestados siempre recibe retroalimentación clara por parte de los jefes acerca del trabajo realizado, un 26% indica que a veces y con un 40 % indica que nunca. Podemos concluir que los directivos y jefes de los diferentes departamentos deben transmitir a sus colaboradores interés por sus condiciones de trabajo y reconocer sus actuaciones y sus logros.

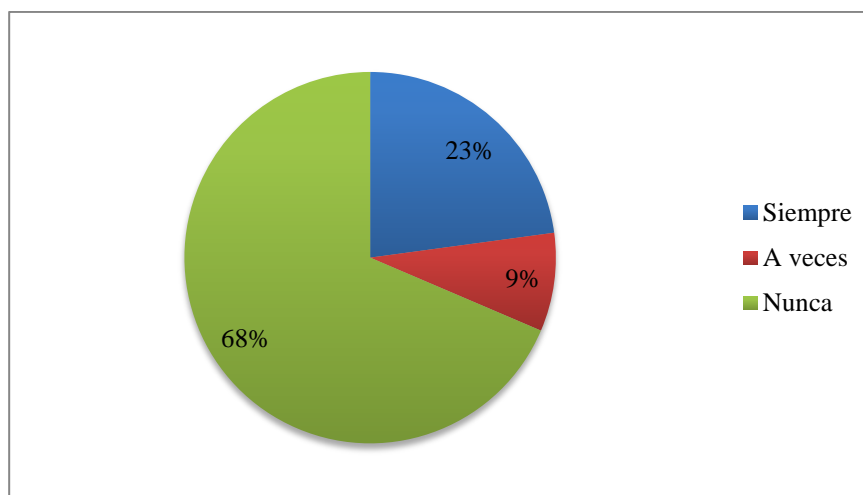
## 7: Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios

Tabla 11: Ideas y comentarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	8	22,9	22,9	22,9
A veces	3	8,6	8,6	31,4
Nunca	24	68,6	68,6	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 9: Ideas y comentarios



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 23 % de encuestados indica que sus jefes y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios, un 9 % indica que a veces y con un 68 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que tener un jefe directo competente, bien valorado en la empresa, líder de su equipo e interesado en transmitir su experiencia y escuchar puede ser decisivo en el buen desempeño laboral.

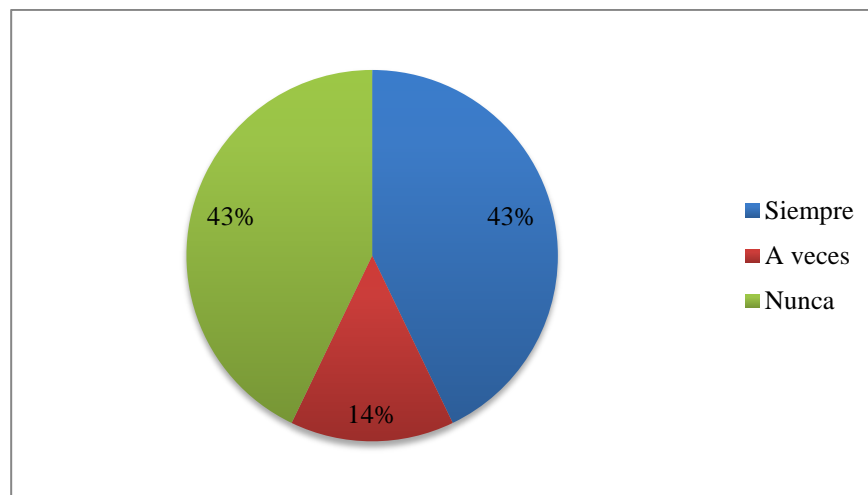
## 8: La información institucional es procesada en su mayor parte por métodos manuales

Tabla 12: Información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	15	42,9	42,9	42,9
A veces	5	14,3	14,3	57,1
Nunca	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 10: Información



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 43 % de encuestados consideran que la información institucional es procesada en su mayor parte por métodos manuales, un 14 % indica que a veces y con un 43 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que los canales de comunicación existentes en la empresa siempre deben estar abiertos, y que pueden ser utilizados cuando se los necesite, sin distinción de áreas o niveles jerárquicos, todo ello en pos de lograr los objetivos concretos asignados a los responsables de alcanzarlos en un tiempo claramente determinado, de manera colaborativa.

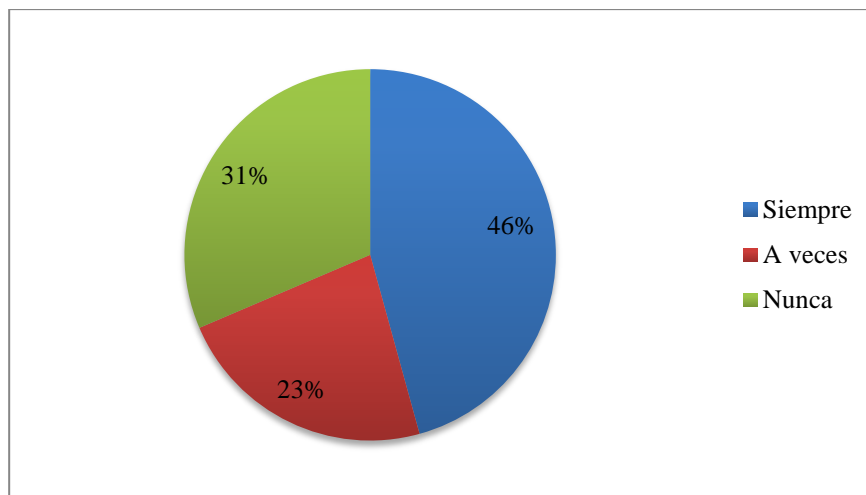
9: Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos

Tabla 13:Coordinación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	16	45,7	45,7	45,7
A veces	8	22,9	22,9	68,6
Nunca	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 11: Coordinación



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 46 % de encuestados indican que siempre están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos, un 23 % indica que a veces y con un 31 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que la alta dirección debe especificar en el organigrama general de la empresa las funciones que debe desarrollar cada uno de sus miembros, definiéndolas por escrito, velando por su cumplimiento y asignando las responsabilidades propias de cada nivel jerárquico, de forma clara e inequívoca.

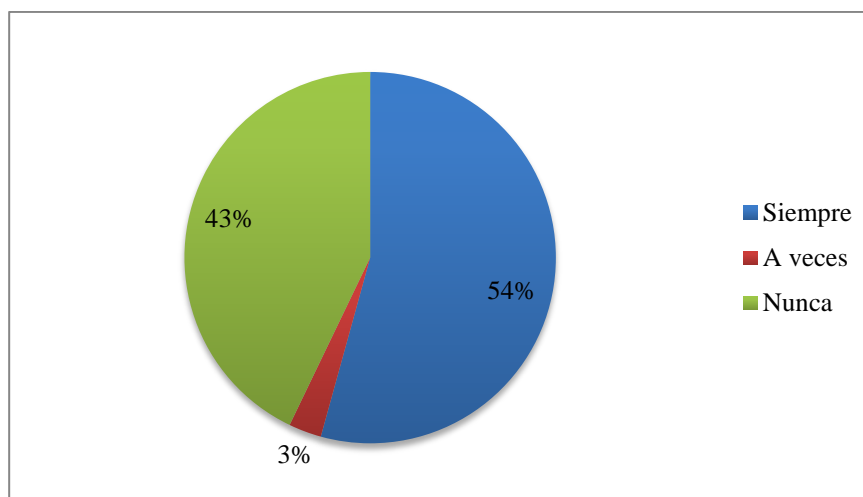
## 10: Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión

Tabla 14:Indicadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	19	54,3	54,3	54,3
A veces	1	2,9	2,9	57,1
Nunca	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 12: Indicadores



Elaborado por: Oswaldo Silva

### **Análisis e interpretación**

Podemos observar en el gráfico que el 54 % de encuestados creen que siempre los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión, un 3 % indica que a veces y con un 43 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que la empresa debe tener en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.



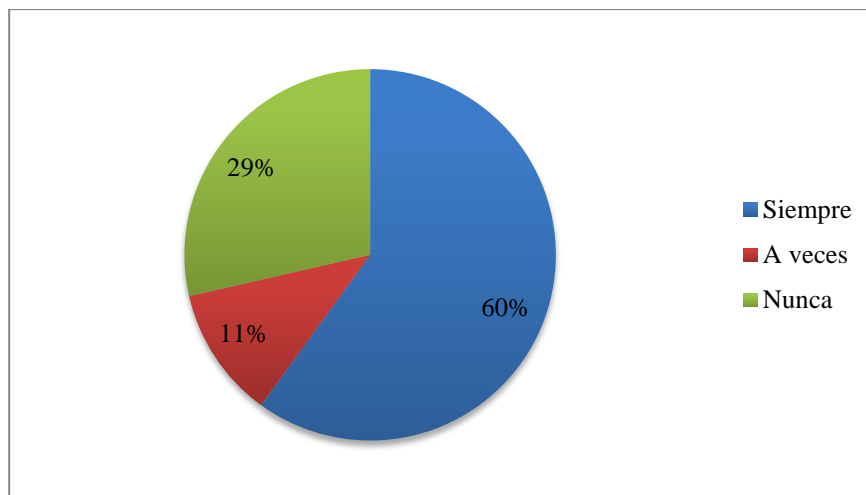
11: Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos

Tabla 15: Evaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	21	60,0	60,0	60,0
A veces	4	11,4	11,4	71,4
Nunca	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 13: Evaluación



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 60 % de encuestados creen que siempre se evalúan permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos, un 11% indica que a veces y con un 29 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que la empresa debe utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores.

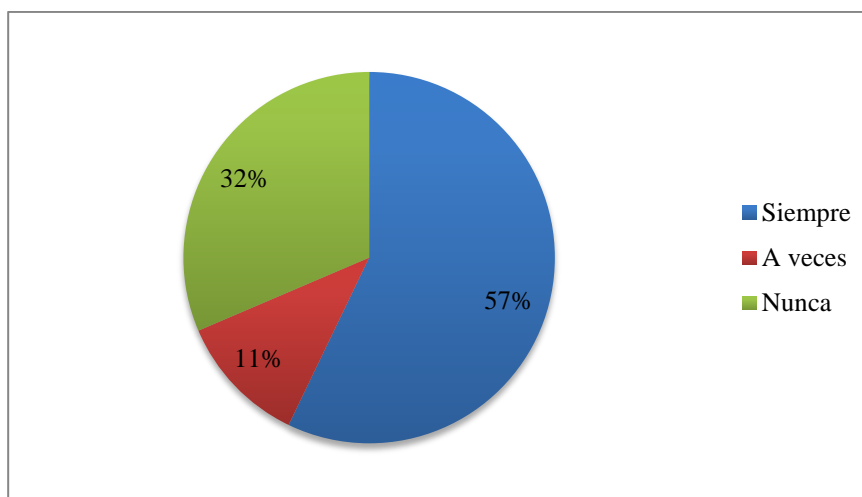
## 12: Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información

Tabla 16:Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	20	57,1	57,1	57,1
A veces	4	11,4	11,4	68,6
Nunca	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 14: Control



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 57 % de encuestados manifiestan que siempre hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información, un 12 % indica que a veces y con un 31 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que para competir con éxito en un medio tan agresivo y cambiante como el que nos está tocando vivir, la empresa precisa de información cada vez más sofisticada y fácilmente accesibles para cuya explotación debe utilizar métodos de análisis de información.

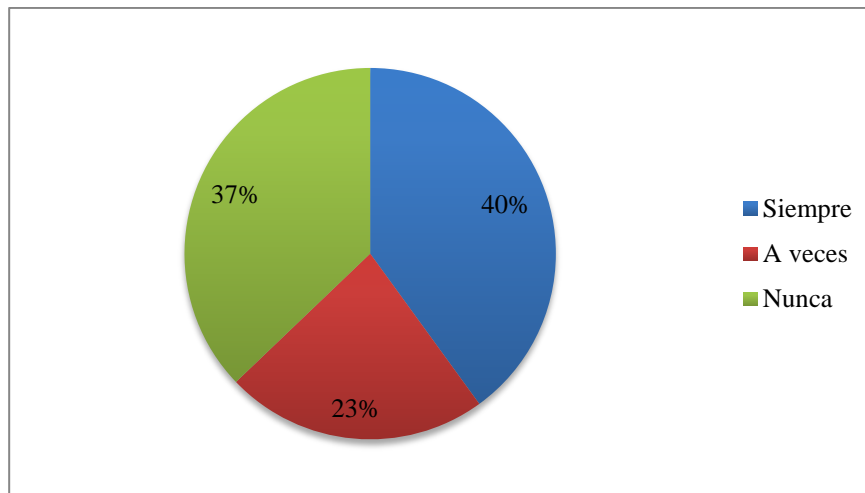
### 13: La empresa asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos

Tabla 17: Cambios internos y externos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	14	40,0	40,0	40,0
A veces	8	22,9	22,9	62,9
Nunca	13	37,1	37,1	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 15: Cambios internos y externos



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 40 % de encuestados manifiestan que siempre la empresa asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos, un 23 % indica que a veces y con un 37 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que la empresa debe impulsar el cambio en una organización, pero se requiere de verdaderos líderes, ello exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas.

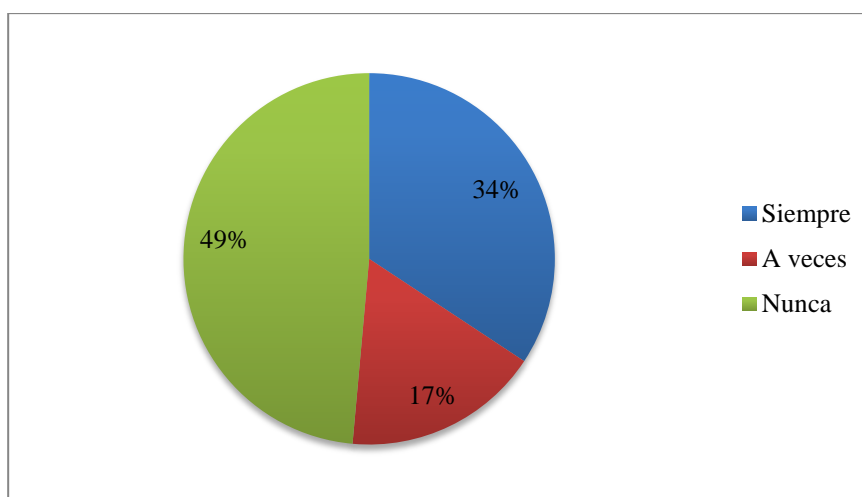
14: Se realiza una gestión eficaz de los equipos, y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad

Tabla 18:Gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	12	34,3	34,3	34,3
A veces	6	17,1	17,1	51,4
Nunca	17	48,6	48,6	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 16: Gestión



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 34 % de encuestados manifiestan que siempre se realiza una gestión eficaz de los equipos, y otros recursos y que se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad, un 17 % indica que a veces y con un 49 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que la empresa debe ofrecer herramientas específicas de trabajo que contribuyan a la capacitación y desarrollo del capital humano en la empresa para mejorar así la productividad el rendimiento.

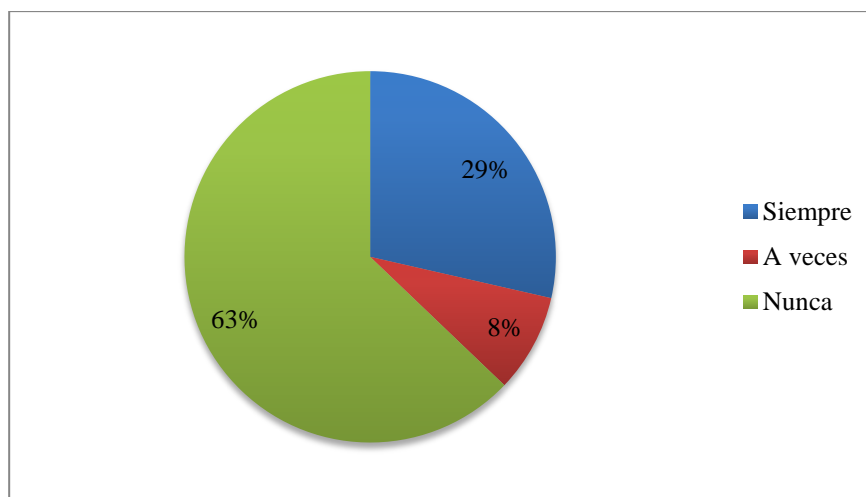
15: Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar

Tabla 19: Logros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	10	28,6	28,6	28,6
A veces	3	8,6	8,6	37,1
Nunca	22	62,9	62,9	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 17: Logros



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 29 % de encuestados manifiestan que siempre reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar, un 8 % indica que a veces y con un 63 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que la empresa debe crear compromisos, tener una relación de afecto, crear un vínculo emocional con los empleados, que le lleva a identificarse con la organización.

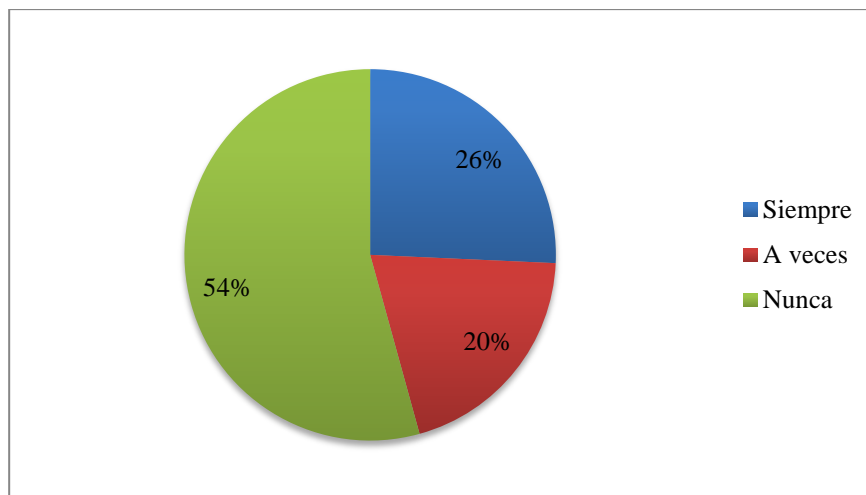
16:La movilidad de los empleados esta soportada mediante estudios técnicos de perfiles y competencias.

Tabla 20:Competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	9	25,7	25,7	25,7
A veces	7	20,0	20,0	45,7
Nunca	19	54,3	54,3	100,0
Total	35	100		

Elaborado por: Oswaldo Silva

Gráfico 18: Competencias



Elaborado por: Oswaldo Silva

### Análisis e interpretación

Podemos observar en el gráfico que el 26 % de encuestados manifiestan que siempre la movilidad de los empleados esta soportada mediante estudios técnicos de perfiles y competencias, un 20 % indica que a veces y con un 54 % manifiestan que nunca. Podemos concluir que la empresa debe tener en cuenta la posibilidad de movilidad de empleados es a través de movilidad lateral, cambiar de puestos al trabajador siempre de un idéntico puesto.

## **Verificación de hipótesis**

Luego de realizar la tabulación, análisis e interpretación de resultados procedo a verificarla con la utilización del CHI cuadrado para comprobar la hipótesis.

La hipótesis que se va a verificar es:

La eficiente Estructura organizativa incide la Evaluación del desempeño laboral por competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

## **Análisis de Chi cuadrado**

Para la comprobación de la hipótesis procederé de la siguiente manera:

### **Modelo Lógico**

**H<sub>0</sub>**: La eficiente Estructura organizativa **NO** incide la Evaluación del desempeño laboral por competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub>**: La eficiente Estructura organizativa incide la Evaluación del desempeño laboral por competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

### **Modelo Matemático**

H<sub>0</sub>: O = E

H<sub>1</sub>: O ≠ E

### **Modelo estadístico**

Formula del Chi cuadrado

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

$x^2$  = Chi cuadrado

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

### Zona de Aceptación o Riesgo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

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

$$gl = (4-1)(3-1)$$

$$gl = (3)(2)$$

$$gl = 6$$

### Frecuencia observada

Se procesó la información en base a las preguntas: 3 y 9 de la variable independiente; 10 y 11 de la variable dependiente como se muestra en la tabla 21 de la frecuencia observada.

Tabla 21: Frecuencia observada

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	3	9	10	11	
Siempre	9	16	19	21	65
A veces	4	8	1	4	17
Nunca	22	11	15	10	58
TOTAL	35	35	35	35	140

Elaborado por: Oswaldo Silva



### Calculo de la Frecuencia esperada

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Totalde\ fila)(totaldecolumna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

Tabla 22:Frecuencia esperada

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	3	9	10	11	
Siempre	16,3	16,3	16,3	16,3	65,0
A veces	4,3	4,3	4,3	4,3	17,0
Nunca	14,5	14,5	14,5	14,5	58,0
					140,0

Elaborado por: Oswaldo Silva

### Cálculo del Chi cuadrado

Obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula para calcular el Chi cuadrado:

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

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  obtenida.

Tabla 23: Calculo del Chi cuadrado

PREGUNTAS	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2$
					E
Pregunta 3/Siempre	9	16,3	-7,25	52,56	3,23
Pregunta 3/A veces	4	4,3	-0,25	0,06	0,01
Pregunta 3/Nunca	22	14,5	7,50	56,25	3,88
Pregunta 9/Siempre	16	16,3	-0,25	0,06	0,00
Pregunta 9/A veces	8	4,3	3,75	14,06	3,31
Pregunta 9/Nunca	11	14,5	-3,50	12,25	0,84
Pregunta 10/Siempre	19	16,3	2,75	7,56	0,47
Pregunta 10/A veces	1	4,3	-3,25	10,56	2,49
Pregunta 10/Nunca	15	14,5	0,50	0,25	0,02
Pregunta 11/Siempre	21	16,3	4,75	22,56	1,39
Pregunta 11/A veces	4	4,3	-0,25	0,06	0,01
Pregunta 11/Nunca	10	14,5	-4,50	20,25	1,40
				X2	17,05

Elaborado por: Oswaldo Silva

### Nivel de Significación

El valor de riesgo que corre para rechazar algo que es verdadero, en este trabajo de investigación es del 5%.

La presente investigación tiene los valores de  $X^2$  a los niveles de confianza de 0,05 es igual a 12,5916, y a 0,01, es igual a: 16,8119, de acuerdo a la tabla Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$  (Anexo 2) para el grado de libertad 6.

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de 17,05

### Gráfico de decisión

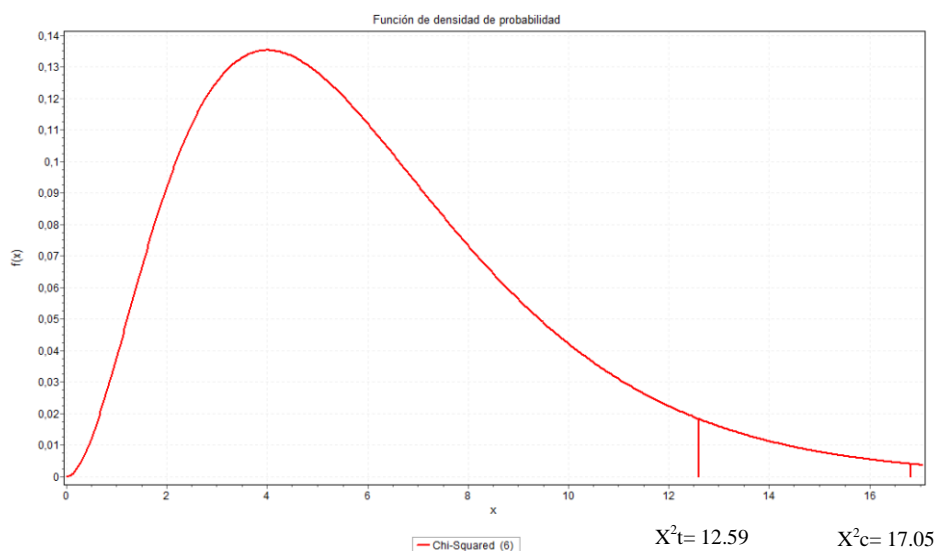


Gráfico 19: Gráfico de decisión  
Elaborado por: Oswaldo Silva

### Decisión

Como el  $X^2$  calculado (17,05) es mayor que el de la tabla de significancia, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: La eficiente Estructura organizativa incide la Evaluación del desempeño laboral por competencias en la empresa “Alta Seguridad”, de la ciudad de Ambato.

Cabe indicar que con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado porque la desviación de la homogeneidad (desviación) es aceptable.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

En la estructura que presenta la empresa actualmente, encontramos que existe una gran rigidez y centralización en la toma de decisiones, lo que no permite que los empleados puedan aportar sus conocimientos y habilidades en la búsqueda de mejores soluciones o prácticas que puedan contribuir con una mejora en el desempeño de la empresa, ya que las grandes ideas no siempre provienen de los altos directivo.

La evaluación del desempeño no se realiza a partir de los compromisos laborales pactados entre evaluador y evaluado, no se basan en la planeación ni en el cumplimiento de las metas institucionales y no existen evidencias objetivas que tanto evaluado como evaluador aporten y que demuestren resultados de gestión. Así mismo, no esta orientada por el cumplimiento de los principios que rigen la función administrativa, especialmente los de mérito, objetividad e igualdad.

No existe una metodología adecuada para adelantar el proceso de evaluación en sus diferentes fases, desde la fijación de compromisos (laborales y comportamentales), seguimiento, registro de evidencias y calificación definitiva. que permita elaborar la estructura organizativa eficiente en la empresa

De los datos obtenidos indican en un 46 % que están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos, y un 31 % opinan lo contrario, lo que la empresa necesita adoptar mecanismos de coordinación para así lograr que todos los miembros implicados adopten decisiones similares o simplemente decisiones coherentes, para el logro de las finalidades establecidas.

Se concluye que la empresa no cuenta con un programa de evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia para la empresa “Alta Seguridad”

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Es importante que los directivos tomen en cuenta las opiniones de todos los empleados de la empresa, ya que si se sienten motivados y valorados pueden realizar de una mejor forma su trabajo y ser mucho más productivos

Recomendar que la evaluación del desempeño se realiza a partir de los compromisos laborales pactados entre evaluador y evaluado, que se basen en la planeación y en el cumplimiento de las metas institucionales, que existen evidencias objetivas para que evaluado como evaluador aporten y que demuestren resultados de gestión. Que los procedimientos de la evaluación estén orientados para el cumplimiento de los principios que rigen la función administrativa.

Que se aplique una metodología adecuada para mejorar el proceso de evaluación en sus diferentes fases,), que se realice un seguimiento para que exista evidencias que permita elaborar la estructura organizativa eficiente en la empresa.

Que la empresa implemente mecanismos de coordinación para lograr metas superiores.

Por lo tanto es recomendable implementar un programa de evaluación del desempeño laboral que favorezca a través del conocimiento y valoración de su personal facilitar su crecimiento y alcance sus objetivos.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

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

##### **Título de propuesta**

Programa de evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia para la empresa “alta seguridad”

Nombre de la Institución: Empresa “Alta Seguridad”

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección:

Teléfono:

Beneficiario: La empresa

Responsable: Oswaldo Silva

Costo: 400 USD

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

La evaluación del desempeño no se realiza a partir de los compromisos laborales pactados entre evaluador y evaluado, no se basan en la planeación ni en el cumplimiento de las metas institucionales y no existen evidencias objetivas que tanto evaluado como evaluador, por cuanto no existe una metodología adecuada para adelantar el proceso de evaluación en sus diferentes fases, que permita elaborar la estructura organizativa eficiente en la empresa.

(Mantilla, 2012) de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, en su trabajo de graduación titulado “La administración del Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A.”, tiene la siguientes conclusiones:

Se ha logrado un contacto directo con los trabajadores de la empresas Molinos Miraflores S.A. a quienes se les aplicó una encuesta de la que concluida la tabulación respectiva de datos se logra concluir que la empresa, carece de herramientas técnicas que le permitan dirigir de manera eficaz al talento humano que posee, como también subestima los recursos que tiene y puede utilizarlos para este fin.

Al carecer la empresa de instrumentos técnicos para los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y el mejoramiento del clima laboral en Molinos Miraflores S. A., es muy difícil elevar el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa.

No se evalúan las capacidades intelectuales y manuales del personal como medida previa a la elaboración de un plan de capacitación, restando así la eficacia en el logro de los objetivos de la capacitación.



### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El motivo de realizar esta propuesta es porque me permitirá contribuir con el mejoramiento de la empresa y utilizar herramientas administrativas, para que logre una mayor nivel de competitividad a través de la efectividad laboral.

La evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia, es suma importante porque permite conocer el rendimiento general del empleado, de esta manera poder contribuir a su mejor funcionamiento, razón por la cual se presenta la propuesta de un programa de evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia, con la finalidad de mejorar convertirse en una guía para la empresa “Alta seguridad”, de la Ciudad de Ambato.

### **6.4. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El estudio de factibilidad nos permitirá obtener datos relevantes sobre el desarrollo de esta propuesta y en base a ello tomar la mejor decisión.

#### **Factibilidad Política**

La empresa “Alta seguridad” tiene como política institucional respetar las normas, reglamentos internos, políticas y leyes para fortalecer el desempeño laboral.

#### **Factibilidad Económica**

En términos económicos, es factible porque se cuenta con el presupuesto necesario para desarrollar o llevar a cabo la propuesta

### **Factibilidad Social**

Esta propuesta es factible socialmente ya su impacto sería de gran beneficio a la sociedad, las competencias adquiridas durante por los trabajadores de la empresa influirá en todos los estamentos de la sociedad, se traduce en una mayor productividad y desarrollo a nivel tanto regional como nacional.

### **Factibilidad Técnica**

La empresa cuenta con los recursos técnicos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere para implementar la propuesta.

## **6.5. OBJETIVOS**

### **General**

Elaborar un programa de Evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia para mejorar la efectividad laboral en

### **Específicos**

- Establecer estrategias y criterios a utilizar en la evaluación del personal de la empresa
- Determinar el tipo de método de evaluación tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y destrezas
- Diseñar un sistema de evaluación de acuerdo a las necesidades propias de la empresa y a las competencias de los puestos

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA**

### **Evaluación del Desempeño**

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. (Writer & Davis, 1996)

### **Propósito de la evaluación de desempeño**

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. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:(Onte, 1933).

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.(Onte, 1933).

La utilización de una evaluación de desempeño debe ser no sólo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en si su desarrollo personal, que den oportunidad el mejoramiento continuo.

En las organizaciones se debe procurar por estar en función del mejoramiento, es aquí donde la evaluación del desempeño juega un papel importante en el sentido que informa al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral de tal manera que pueda iniciar una planeación de su mejoramiento.

### **Factores de la evaluación de colaboradores**

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes: (Gudiño, 2012).

- Calidad de Trabajo
- Cantidad de Trabajo
- Conocimiento del puesto
- Iniciativa y Motivación
- Planificación
- Control de costos
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con el supervisor
- Relaciones con el Público
- Dirección y de los Subordinados
- Responsabilidades (Gudiño, 2012).

### **Beneficios de la evaluación de colaboradores**

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Gudiño, 2012).

### **Beneficios para el líder**

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño. (Gudiño, 2012).

### **Beneficios para el colaborador**

Conocer las reglas de juego. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño. que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta y autocriticar su desarrollo y auto control. (Gudiño, 2012).

### **Beneficios para la organización**

Puede evaluar a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada colaborador.(Gudiño, 2012).

Puede saber que colaboradores necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los trabajadores que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.(Gudiño, 2012).

Puede dar mayor dinámica su política de capital humano, ofreciendo oportunidades a los colaboradores (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.(Gudiño, 2012).

Es muy importante que sepas que la evaluación del personal es sólo un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. (Gudiño, 2012).

## 6.7. METODOLOGÍA. PLAN DEL MODELO OPERATIVO

El Programa de Evaluación del desempeño basado en el desarrollo de competencia es una herramienta administrativa que hoy en día está siendo más utilizada debido al incremento de la competencia, exigiendo cada vez más que las empresas logren un mayor nivel de competitividad a través de la efectividad laboral.

La evaluación del desempeño constituye un procedimiento para medir y evaluar el comportamiento del personal dentro del área de trabajo. Permitiendo con los resultados de su aplicación un análisis del desempeño para identificar deficiencias y así buscar alternativas de solución para rectificarlas mediante la capacitación, transferir al empleado o por ultimo tomar decisiones objetivas, y a la vez lograr la existencia de una normativa de clasificación de puestos y calificación de méritos para premiar actitudes positivas y eficiencia en el trabajo, mejorando así el rendimiento y satisfacción laboral para ofrecer un mejor servicio al cliente.

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

ESTRATEGIAS	TACTICAS
Aplicar un instrumento de evaluación con base al método propuesto	El instrumento puede ser aplicado cada 6 meses específicamente los meses de junio y diciembre
Detallar cada uno de los indicadores necesarios para evaluar al personal	Indicadores de evaluación son: Motivación, responsabilidad, liderazgo, cumplimiento de metas, habilidades y destrezas, calificación de meritos, satisfacción laboral, rendimiento laboral, enseñanza, estándares de tiempo, eficiencia, gestión del recurso, trasferencia de conocimientos y técnicas de entrenamiento
Desarrollar las evaluaciones considerando el ambiente y los recursos necesarios.	Para la aplicación del instrumento crear un ambiente adecuado y proporcionar materiales como papel y lapicero

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS</b>
Utilizar un método de evaluación	Se aplicará el método de Escala gráfica de calificación por su diseño y fácil aplicación
Realizar las evaluaciones basado en competencia	Aplicar de acuerdo a las características y perfil del puesto
Realizar registro y control de las evaluaciones aplicadas	Dar seguimiento a la aplicación del instrumento y resultados de la evaluación realizada como forma de solución de las deficiencias encontradas
Apoyar el desarrollo del programa de evaluación de desempeño integrado en el comité por mandos medios o altos responsables de coordinar el recurso humano	Crear un comité de evaluación integrado por mandos medios y gerenciales responsables de coordinar el proyecto de evaluación

## **FASES PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



### **FASE I. ORGANIZACIÓN**

#### **Definición de objetivos:**

- Formar un comité de evaluación de desempeño por competencia.
- Ofrecer capacitación al comité encargado de realizar la evaluación.

#### **Acciones:**

- Convocatoria al personal que será considerado como miembro del comité.
- Formar grupos a evaluar por cada departamento



**Recursos:**

- **Humanos:** Personal de la empresa “Alta seguridad”
- **Materiales:** Papel, tinta y lapicero, etc.

**Tiempo de organización:**

Una semana para organizar al comité que llevará a cabo la evaluación a la empresa “Alta seguridad”

**Responsables de la evaluación:**

Jefes de cada departamento

**FASE II. ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO****Definición de objetivos:**

- Aplicar la evaluación de desempeño al personal de la empresa “Alta seguridad”
- Obtener información sobre el rendimiento del personal

**Acciones:**

- El comité será el encargado de dar las indicaciones para la realización del instrumento.
- Desarrollo del instrumento de evaluación por el método de escala gráfica de calificación.

**Tiempo de aplicación del instrumento:**

Se estima conveniente para la aplicación del instrumento de evaluación una semana.

### **FASE III. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **Definición de objetivos:**

- Tabular los resultados obtenidos en la evaluación realizada.
- Utilizar los resultados obtenidos de la evaluación para tomar medidas necesarias.

#### **Acciones:**

- Tabulación de los resultados obtenidos por medio del instrumento.
- Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.

#### **Periodo para presentación de resultados:**

Se presentarán un mes después de la aplicación del instrumento.

### **ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO**

#### **Método de Escala Gráfica de Calificación**

Se considera el método más apropiado debido a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación para evaluar el desempeño. Consiste en una escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. A todo el personal se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño.

### **INDICADORES DE EVALUACIÓN**

Los indicadores de evaluación sugeridos a la empresa “Alta seguridad” son los siguientes:

1. Motivación
2. Responsabilidad
3. Liderazgo
4. Cumplimiento de metas
5. Habilidades y destrezas
6. Calificación de méritos
7. Satisfacción laboral
8. Rendimiento Laboral
9. Enseñanza
10. Estándares de tiempo
11. Eficiencia
12. Gestión del recurso
13. Transferencia de conocimiento
14. Técnicas de entrenamiento

### **DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES**

Determinando 10 indicadores para personal operativo y 10 para jefes de departamento que son los sujetos a evaluación, considerado la cobertura de la competencia del personal en los distintos puestos de trabajo.

A continuación se presenta la definición de cada uno de los indicadores o sub indicadores a considerar en la evaluación.

<b>Indicadores de Personal Operativo</b>	<b>Indicadores Jefes de Departamento</b>
Motivación	Motivación
Responsabilidad	Responsabilidad
Liderazgo	Liderazgo
Cumplimiento de metas	Cumplimiento de metas
Habilidades y destrezas	Habilidades y destrezas
Calificación de méritos	Rendimiento laboral
Satisfacción laboral	Eficiencia
Rendimiento laboral	Gestión del recurso
Enseñanza	Transferencia de conocimiento
Estándares de tiempo	Técnicas de entrenamiento

## **1. Motivación**

La Motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con la que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

<b>Sub indicadores</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
¿Se siente motivado al realizar su trabajo?					
¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?					
¿Son buenas las relaciones de trabajo?					

## **2. Responsabilidad**

Obligación aceptada por un mando de cumplir la misión o tarea que le ha sido asignada por sus superiores, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cumple con los compromisos adquiridos en su trabajo?					
¿Cuida los materiales y equipos asignados?					
¿Cumple con el horario de trabajo?					

### 3. Liderazgo

El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Posee un espíritu de liderazgo?					
¿Coordina su área de trabajo?					
¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?					

### 4. Cumplimiento de metas

Consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Logra los objetivos propuestos?					
¿Programa las tareas de trabajo?					
¿Se preocupa por alcanzar las metas?					

## 5. Habilidades y destrezas

Afirma que el individuo que las posee puede encontrar su experiencia previa a la información y las técnicas apropiadas para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cuenta con técnicas apropiadas de su área de trabajo?					
¿Tiene conocimiento de sus funciones?					
¿Responde efectivamente a sus funciones?					

## 6. Calificación de méritos

Es una valorización separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se eliminará la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Valoriza usted el trabajo que ejecuta?					
¿Desempeña bien su trabajo?					
¿Recibe estímulo por desempeño?					

## 7. Satisfacción laboral

Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con su trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquellos que se sienten insatisfechos albergan actitudes negativas.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Posee actitudes positivas?					
¿Esta usted comprometido con la empresa?					
¿Se esmera en la realización de sus funciones?					

## 8. Rendimiento Laboral

Es la calidad de los bienes y/o servicios producidos por el trabajador y la forma de comportarse en su puesto de trabajo.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado?					
¿Considera que su rendimiento es el esperado por la empresa?					
¿Se esmera por mejorar su rendimiento?					

## 9. Enseñanza

En esta etapa se desarrolla una lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos claves necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Busca la mejora continua?					
¿Tiene expectativas de crecer en la empresa?					
¿Tiene expectativas de estudiar una carrera?					

## 10. Estándares de tiempo

Referencias utilizadas para evaluar y comparar el tiempo en que se realizan las funciones o actividades del personal.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Adecua usted el tiempo a las tareas de trabajo?					
¿Contribuye en la reducción de costos?					
¿Rapidez para la ejecución de sus funciones?					

## 11. Eficiencia

Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Contribuye a lograr los resultados esperados por la empresa?					
¿Desarrolla eficientemente su trabajo?					
¿Realiza con rapidez su trabajo?					

## 12. Gestión del recurso

Es el comportamiento dinámico de los resultados esperados que deben ser adaptables a las demandas del medio ambiente operacional y general.



Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Comportamiento laboral dentro de la empresa?					
¿Se adapta su comportamiento a la demanda del medio ambiente operacional?					
¿Cómo es el trato que recibe dentro de la empresa?					

### 13. Gestión del recurso

Es el comportamiento dinámico de los resultados esperados que deben ser adaptables a las demandas del medio ambiente operacional y general.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Aporte de conocimiento al personal?					
¿Cómo considera el dominio de las tareas del puesto?					
¿Cómo considera el dominio de las tareas del puesto?					

### 14. Técnicas de entrenamiento

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejorar a la consecución de los objetivos organizacionales, entre algunas técnicas de entrenamiento se encuentran: Orientación, trabajo, técnico, aprendices y supervisores.

Sub indicadores	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cómo considera la orientación para familiarizarse con la empresa?					
¿Entrenamiento en aspectos técnicos del trabajo?					
¿Entrenamiento para desempeñar funciones gerenciales?					

### TABLA DE VALORACIÓN DEL PERSONAL

	Factor	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Motivación					
2	Responsabilidad					
3	Liderazgo					
4	Cumplimiento de metas					
5	Habilidades y destrezas					
6	Calificación de méritos					
7	Satisfacción laboral					
8	Rendimiento laboral					
9	Enseñanza					
10	Estándares de tiempo					
11	Eficiencia					
12	Gestión del recurso					
13	Transferencia de conocimiento					
14	Técnica de entrenamiento					
TOTAL						

## **PUNTAJE DE LOS INDICADORES.**

Cada una de las áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función de:

1. El evaluado
2. Los objetivos del departamento
3. El tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período como indicador, este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para periodos diferentes o en su defecto considerarse o no uno o varios de los indicadores anotados para lograr la superación, así será el porcentaje que se otorgara a cada uno de ellos, por ejemplo:

## **CLASIFICACIÓN POR PUNTOS Y POR RANGO**

### **PUNTAJE POR INDICADOR**

	Indicadores de Personal Operativo	Puntajes
1	Motivación	10 %
2	Responsabilidad	15 %
3	Liderazgo	10 %
4	Cumplimiento de metas	10 %
5	Habilidades y destrezas	10 %
6	Calificación de méritos	10 %
7	Satisfacción laboral	10 %
8	Rendimiento laboral	10%
9	Enseñanza	10 %
10	Estándares de tiempo	5%
TOTAL		100 %

	Indicadores Jefes de Depto.	Puntajes
1	Motivación	10 %
2	Responsabilidad	15 %
3	Liderazgo	15 %
4	Cumplimiento de metas	10 %
5	Habilidades y destrezas	10 %
6	Rendimiento laboral	10 %
7	Eficiencia	10 %
8	Gestión del recurso	10 %
9	Transf. de conocimiento	5 %
10	Téc. de entrenamiento	5 %
TOTAL		100 %

### **ESCALA**

Excelente	24 - 30
Muy bueno	18 - 23
Bueno	13 - 17
Regular	7 - 12
Deficiente	0 - 6

## **BENEFICIOS QUE OBTENDRÁ EL PERSONAL AL REALIZAR LA EVALUACIÓN**

### **1. ORGANIZACIÓN:**

En toda su estructura podrá orientar y sistematizar todo un proceso de evaluación de desempeño del personal de la organización, el cual requerirá de tomar en cuenta los resultados de la investigación, así mismo orientar los resultados a la capacitación e incentivos.

### **2. PERSONAL OPERATIVO:**

Establecerá una conciencia mas objetiva y conocerá el verdadero desempeño de su competencia y podrá adquirir mayor compromiso con el rendimiento en la empresa.

### **3. JEFE DEL DEPARTAMENTO:**

Conocerá paso a paso los logros a alcanzar en una evaluación de desempeño y podrá administrar y orientar mejor los procesos de trabajo.

### **4. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:**

Contribuirá a la gestión de otras competencias que permitan al desarrollo de los objetivos institucionales y orientará mejor el proceso en el departamento de recursos humanos.

## **PARA QUE VAN A SERVIR LOS RESULTADOS.**

- Para saber cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, a la vez sus fortalezas y debilidades.

- Conocer cuáles son las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar su desempeño.
- Estimular a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos para el logro de los objetivos.

**APLICACIÓN DE INSTRUMENTO**  
**EMPRESA “ALTA SEGURIDAD”**  
**FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<p>Objetivo:  El presente formato tiene como objetivo medir el rendimiento y el nivel de competencia que presenta el empleado de “Alta Seguridad”, en relación con los servicios que presta a sus clientes.</p>	
<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>
Motivación	Deseo y esmero al realizar su trabajo
Responsabilidad	Dedicación y efectividad en el trabajo y dar cuenta de los compromisos asignados en el trabajo.
Liderazgo	Influencia sobre los demás y toma de decisiones
Cumplimiento de metas	Logro de metas y de objetivos propuestos por la empresa.
Habilidades y destrezas	Capacidad y conocimiento al realizar su trabajo.
Calificación de méritos	Valorización del trabajo por su esfuerzo y eficiencia
Satisfacción laboral	Actitud mostrada por el empleado al realizar su trabajo
Rendimiento laboral	Efectividad en el desarrollo de sus funciones
Enseñanza	Busca obtener nuevos conocimientos para su desarrollo personal
Estándares de tiempo	Cumplir con el tiempo asignado para realizar sus funciones
Eficiencia	Capacidad de lograr los resultados
Gestión del recurso	Comportamiento de los resultados esperados por la empresa
Transferencia de conocimiento	Aporte de conocimientos a los demás
Técnica de entrenamiento	Desarrollo de cualidades que contribuyan a lo objetivos

**Instrumento de evaluación de desempeño**  
**Para el personal operativo de la empresa “Alta seguridad”**

DATOS GENERALES					
Nombre del empleado: .....					
Cargo: .....					
Fecha de evaluación: .....					
Marque una (X) en una de las 5 alternativas que mejor describa el desempeño laboral					
Indicadores de evaluación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>1. Motivación:</b> Deseo y esmero al realizar su trabajo					
1	¿Se siente motivado al realizar su trabajo?				
2	¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?				
3	¿Cómo es el ambiente de trabajo?				
<b>2. Responsabilidad:</b> Dedicación y efectividad en el trabajo y dar cuenta de los compromisos asignados en el trabajo.					
1	¿Cumple con los compromisos adquiridos en el trabajo?				
2	¿En que condiciones tiene los materiales y equipos asignados?				
3	¿Cumple con el horario de trabajo?				
<b>3. Liderazgo:</b> Influencia sobre los demás y toma de decisiones					
1	¿Posee un espíritu de liderazgo?				
2	¿Coordina su área de trabajo?				
3	¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?				
<b>4. Cumplimiento de metas:</b> Logro de metas y objetivos propuestos por la empresa					
1	¿Logra los objetivos propuestos?				
2	¿Trabaja en base a programación?				
3	¿Se preocupa por alcanzar las metas?				

Indicadores de evaluación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>5. Habilidades y destrezas:</b> Capacidad y conocimiento al realizar su trabajo					
1	¿Cuenta con técnicas apropiadas en su área?				
2	¿Tiene conocimiento de sus funciones?				
3	¿Responde efectivamente a sus funciones?				
<b>6. Calificación de meritos:</b> Valorización del trabajo por su esfuerzo y eficiencia					
1	¿Valoriza usted el trabajo que ejecuta?				
2	¿Desempeña bien su trabajo?				
3	¿Recibe estímulo por desempeño?				
<b>7. Satisfacción laboral:</b> Actitud mostrada por el empleado al realizar su trabajo					
1	¿Como considera sus actitudes?				
2	¿Esta usted comprometido con la empresa?				
3	¿Cómo considera la realización de sus funciones?				
<b>8. Rendimiento laboral:</b> Efectividad en el desarrollo de sus funciones					
1	¿Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado?				
2	¿Considera que su rendimiento es el esperado por la				
3	¿Se esmera por mejorar su rendimiento?				
<b>9. Enseñanza:</b> Busca obtener nuevos conocimientos para su desarrollo personal					
1	¿Busca la mejora continua?				
2	¿Tiene expectativas de crecer en la empresa?				
3	¿Tiene expectativas de estudiar una carrera?				



Indicadores de evaluación		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>10. Estándares de tiempo:</b> Cumplir con el tiempo asignado para realizar sus funciones						
1	¿Cómo es el tiempo asignado a las tareas de trabajo?					
2	¿Contribuye en la reducción de costos?					
3	¿Rapidez para la ejecución de sus funciones?					
TOTAL						

No.	Indicadores de Personal Operativo	Puntajes
1	Motivación	10 %
2	Responsabilidad	15 %
3	Liderazgo	10 %
4	Cumplimiento de metas	10 %
5	Habilidades y destrezas	10 %
6	Calificación de méritos	10 %
7	Satisfacción laboral	10 %
8	Rendimiento laboral	10%
9	Enseñanza	10 %
10	Estándares de tiempo	5%
TOTAL		100 %

### ESCALA

Excelente	24 – 30
Muy bueno	18 – 23
Bueno	13 – 17
Regular	7 – 12
Deficiente	0 – 6

**Instrumento de evaluación de desempeño**  
**Para Jefes de departamentos de la empresa “Alta seguridad”**

DATOS GENEERALES					
Nombre del empleado: .....					
Cargo: .....					
Fecha de evaluación: .....					
Marque una (X) en una de las 5 alternativas que mejor describa el desempeño laboral					
Indicadores de evaluación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>1. Motivación:</b> Deseo y esmero al realizar su trabajo					
1	¿Se siente motivado al realizar su trabajo?				
2	¿Le ofrecen incentivos por logros obtenidos?				
3	¿Cómo es el ambiente de trabajo?				
<b>2. Responsabilidad:</b> Dedicación y efectividad en el trabajo y dar cuenta de los compromisos asignados en el trabajo.					
1	¿Cumple con los compromisos adquiridos en el trabajo?				
2	¿En que condiciones tiene los materiales y equipos asignados?				
3	¿Cumple con el horario de trabajo?				
<b>3. Liderazgo:</b> Influencia sobre los demás y toma de decisiones					
1	¿Posee un espíritu de liderazgo?				
2	¿Coordina su área de trabajo?				
3	¿Posee iniciativa para la toma de decisiones?				
<b>4. Cumplimiento de metas:</b> Logro de metas y objetivos propuestos por la empresa					
1	¿Logra los objetivos propuestos?				
2	¿Trabaja en base a programación?				
3	¿Se preocupa por alcanzar las metas				

Indicadores de evaluación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>5. Habilidades y destrezas:</b> Capacidad y conocimiento al realizar su trabajo					
1	¿Cuenta con técnicas apropiadas en su área?				
2	¿Tiene conocimiento de sus funciones?				
3	¿Responde efectivamente a sus funciones?				
<b>6. Rendimiento laboral:</b> Efectividad en el desarrollo de sus funciones					
1	¿Su comportamiento dentro de la empresa es el adecuado?				
2	¿Considera que su rendimiento es el esperado por la empresa?				
3	¿Se esmera por su mejoramiento?				
<b>7. Eficiencia:</b> Actitud mostrada por el empleado al realizar su trabajo					
1	¿Contribuye a lograr resultados esperados por empresa?				
2	¿Desarrolla eficientemente trabajo?				
3	¿Realiza con rapidez su trabajo?				
<b>8. Gestión del recurso:</b> Comportamiento de los resultados esperados a la demanda laboral					
1	¿Comportamiento laboral dentro de la empresa?				
2	¿Se adapta su comportamiento a la demanda del medio ambiente operacional?				
3	¿Cómo es el trato que recibe dentro de la empresa?				

Indicadores de evaluación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
<b>9. Transferencia de conocimiento:</b> Aporte de conocimientos a los demás					
1	¿Aporte de conocimiento personal?				
2	¿Cómo considera el dominio de las tareas del puesto?				
3	¿Concuerdan las capacitaciones con las demandas del puesto?				
<b>10. Técnicas de entrenamiento:</b> Desarrollo de cualidades que contribuyan a lo objetivos					
1	¿Cómo considera la orientación para familiarizarse con la empresa?				
2	¿Entrenamiento en aspectos técnicos del trabajo?				
3	¿Entrenamiento para desempeñar funciones gerenciales?				
TOTAL					

	Indicadores Jefes de Depto.	Puntajes
1	Motivación	10 %
2	Responsabilidad	15 %
3	Liderazgo	15 %
4	Cumplimiento de metas	10 %
5	Habilidades y destrezas	10 %
6	Rendimiento laboral	10 %
7	Eficiencia	10 %
8	Gestión del recurso	10 %
9	Transf. de conocimiento	5 %
10	Téc. de entrenamiento	5 %
TOTAL		100 %

### ESCALA

Excelente	24 – 30
Muy bueno	18 – 23
Bueno	13 – 17
Regular	7 – 12
Deficiente	0 – 6

**TABLA DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL OPERATIVO**

	<b>Indicador</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
1	Motivación					
2	Responsabilidad					
3	Liderazgo					
4	Cumplimiento de metas					
5	Habilidades y destrezas					
6	Calificación de méritos					
7	Satisfacción laboral					
8	Rendimiento laboral					
9	Enseñanza					
10	Estándares de tiempo					
<b>TOTAL</b>						

**TABLA DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA JEFES  
DEPARTAMENTALES**

	<b>Indicador</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
1	Motivación					
2	Responsabilidad					
3	Liderazgo					
4	Cumplimiento de metas					
5	Habilidades y destrezas					
6	Rendimiento laboral					
7	Eficiencia					
8	Gestión del recurso					
9	Transferencia de conocimiento					
10	Técnica de entrenamiento					
<b>TOTAL</b>						

**EMPRESA “ALTA SEGURIDAD”**  
**HOJA DE VERIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>Nodos Críticos:</b>		
<b>Aspectos a mejorar:</b>		
<b>Objetivos para el próximo período:</b>		
<b>Fecha de Evaluación:</b>		
Calificación:	_____ Firma del evaluador	_____ Firma del evaluado

## PLAN DE ACCION

Tabla 24: Plan de Acción

Fases o etapas	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsables	Tiempo
Primera Etapa: de diagnóstico	Planificar	Seleccionar material bibliográfico. Investigar las estrategias de evaluación de desempeño y las tácticas.	Humanos Equipo de computación Materiales de oficina Documentos bibliográficos	Gerente Oswaldo Silva	Tres semanas
Segunda Etapa: de análisis	Organizar	Convocar al personal que será considerado como miembro del comité.  Formar grupos a evaluar por cada departamento	Humanos Computadora Copias Documentos bibliográficos	Comisión Oswaldo Silva	Tres semanas
Tercera Etapa: de diseño	Ejecutar.	Dar las indicaciones para la realización del instrumento. Desarrollar del instrumento de evaluación por el método de escala gráfica de calificación.	Humanos Equipo de computación Documentos bibliográficos	Oswaldo Silva	Tres semanas
Quinta Etapa: de evaluación	Evaluar	Tabular de los resultados obtenidos por medio del instrumento. Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.	Humanos Instrumentos, fichas de observación	Oswaldo Silva	Permanente

Elaborado por: Oswaldo Silva



### PRESUPUESTO

N°	RUBRO	VALOR
1	Recursos Humanos	290,00
2	Equipo de Computación	40,00
3	Copias	70,00
	<b>TOTAL</b>	<b>400,00</b>

Elaborado por: Oswaldo Silva

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Seleccionar el material bibliografico	■											
Investigar las estrategias de evaluacion de desempeño y las tacticas		■	■	■								
Convocar al personal que sera considerado como miembro del comité					■							
Fomar grupos a evaluar por cada departamento						■						
Dar las indicaciones para la realización del instrumento							■					
Desarrollar el instrumneto de evaluación por el metodo de scala grafica									■	■	■	
Tabular los resultados obtenidos por medio de instrumento												■
Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.												■

Elaborado por: Oswaldo Silva

## 6.8. ADMINISTRACIÓN

EL Comité evaluador será el encargado de realizar y aplicar la evaluación de desempeño por competencia apoyándose en la observación y en el registro de incidentes críticos relacionados con el desempeño, tienen la responsabilidad de presentar los resultados obtenidos en la evaluación y que este puede ser conformado por Jefes inmediatos de cada departamento.

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla 25: Previsión de la evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Qué Evaluar?	El programa de evaluación de desempeño basado en el desarrollo de competencia
¿Por qué Evaluar?	Para determinar la eficacia de la propuesta
¿Para Que Evaluar?	Para beneficiar el logro de los objetivos
¿Con que Criterios?	Pertinencia, coherencia, afectividad
¿Indicadores?	Cuantitativos y Cualitativos
¿Quién Evalúa?	Comité evaluador
¿Cuándo Evaluar?	Concluida la aplicación de la propuesta
¿Cómo Evaluar?	Mediante la observación
¿Fuentes de información?	Personal operativo y jefes departamentales
¿Con qué evaluar?	Formularios de evaluación

Elaborado por: Oswaldo Silva

## MARCO REFERENCIAL

### BIBLIOGRAFIA

- Adi. (3 de Agosto de 2007). *Evaluación de los aprendizajes*. Obtenido de <http://evaluaciondelosaprendizajes1.blogspot.com/2007/08/autoevaluacion.html>
- Agudelo, H. (s.f.). *Educación en los valores , Talleres pedagógicos*.
- Aguilar, F. R. (s.f.). *La guía didáctica, un material educativo para promover el aprendizaje autónomo*. Obtenido de [http://www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/vol7-1-2/guia\\_didactica.pdf](http://www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/vol7-1-2/guia_didactica.pdf)
- Aguilar, M. J. (2010). *Elaboración de programas de capacitación*.
- Aguilera, L. (1999). *Análisis del discurso aplicado a la evaluación*. México, México.
- Aktouf, O. (1997). *Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism*.
- Alegría, J. (1985). *Por un enfoque psicolingüístico del aprendizaje de la lectura y de sus dificultades*.
- Alonso, C. (1997). *Estilos de aprendizaje*. Bilbao, España: Mensajero.
- Alvarado, A. (2009). *Evaluación*. Quito, Ecuador: Grupo Santillana S.A.
- Álvarez de Zayas, C. (s.f.). *La escuela en la vida. Libro digital*.
- AmericanAssociationPsychological. (1985). *Principios de una buena práctica para evaluar el aprendizaje estudiantil en evaluación*. México, México.
- Amós, J. (2000). *Didáctica Magna*. México, México: Porrúa.
- Anderson, R., & Pearson, P. (1984). *A schema-theoretic view of basic processes in reading comprehension* (Vol. I). Longman, New yorg: In P.D. Pearson, R. Barr, M.L. Kamil & P. Mosenthal.
- Anderson, R., & Pichert. (1978). *Recall of previously unrecallable information following a shift in perspective*.
- Angulo, J. (1992). *El caballo de Troya. Calidad de la enseñanza y tecnocracia* (Vol. 206). Cuadernos de Pedagogía.

- Antonijevick, N., & Chadwick, C. (1981). Estrategias cognitivas y metacognición. *Revista de Tecnología Educativa*, VII, 307-321.
- Arellano, D. (1994). *Análisis organizacional: una perspectiva desde la estrategia*. México: Documento de Trabajo.
- Arellano, D., & Cabrero, E. (1997). *Cambio en organizaciones públicas*. México.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración*. Caracas, Venezuela.
- Ausebel, D., Novak, J., & Hanesian, H. (2000). *Teorías del aprendizaje*.
- Baker, L. (1989). *Metacognition, comprehension monitoring and the adult reader* (Vol. I).
- Baker, L., & Brown, A. (1984). *Metacognitive skills of reading* (Vol. I). Longman, New York: Pearson.
- Balestrine, M. (1998). *Como realizar un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela.
- Bautista, A. (1994). *as nuevas tecnologías en la capacitación docente*. Madrid, España: as nuevas tecnologías en la capacitación docenteisor.
- Belaunde, I. (1994). *Hábitos de Estudio*. Perú.
- Bloom, B. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives*. New York, New York: David McKay.
- Bohlander, S. S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.
- Bolunta. (2002). *Los indicadores de evaluación*. Obtenido de <http://www.bolunta.org/manual-gestion/proyectos3d.asp>
- Borda, E., & Pinzón, B. (1995). *Técnicas para Estudiar Mejor*. Bogotá, Colombia: Magisterio. Bogota.
- Bottani, N., & Tuijnman, A. (1994). *International education indicators: framework, development and interpretation, en CERI: Making Education Count. Developing and Using International Indicators*. Paris, Francia: Centre for Educational Research and Innovation OECD.
- Bransford, J., & Johnson, M. (1973). *Considerations of some problems of comprehension*. New York.

- Bravo, J. (2007). *Ágora Social. Servicios integrales para el tercer sector*. Obtenido de [www.agorasocial.com](http://www.agorasocial.com)
- Bravo, L. (1990). *Psicología de las dificultades del aprendizaje escolar*. Santiago, Chile: Universitaria.
- Bravo, L. (1999). *Enfoque cognitivo del retardo lector*. México, México.
- Brito del Pino, F. (Agosto de 2010). Estudio y Aplicación del Modelo de Autoevaluación con fines de Acreditación establecido por el CONEA para el Instituto Tecnológico Superior "Misael Acosta Solí. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Brown, A. (1980). *Development, schooling, and the acquisition of knowledge about knowledge*. Hillsdale, New Jersey: Anderson, R.J. Spiro & W.E. Montague.
- Brown, Bransford, Campione, & Ferrara. (1983). *Learning, remembering and understanding*. In J.H. Flavell & E.M. (Vol. I). New York, Wiley: Markman.
- Bruner, J. (1966). *Toward a Theory of Instruction*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1990). *Acción, Pensamiento y Lenguaje*. España: Alianza.
- Bruner, J. S. (1993). *Investigaciones sobre el Desarrollo Cognitivo*. España: Pablo del Rio.
- Bryk, A., & Hermanson, K. (1994). *Observations on the structure, interpretation and use of education indicator systems, en CERI: Making Education Count. Developing and Using International Indicators*. Paris, Francia: Paris, Centre for Educational Research and Innovation OECD.
- Buratto, C., Canaparo, A., Laborde, A., & Minelli, A. (2004). *La informática como recurso pedagógico-didáctico en la educación*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos10/recped/recped.shtml#pea>
- Burón, J. (1993). *Enseñar a aprender: Introducción a la metacognición*. Bilbao, España.
- Cabrera, A. J. (s.f.). *La comprensión del aprendizaje desde la perspectiva de los estilos de aprendizaje*. Obtenido de <http://www2.uah.es/giac/gica/Articulos/11.doc>
- Cabrero, M. E., Valadés, D., & López, A. S. (2006). *El diseño institucional de la política de ciencia y tecnología en México*.

- Campione, J., Brown, A., & Connell, M. (1989). *Metacognition: On the importance of understanding what you are doing*. Hillsdale, Estados Unidos: Hagen.
- Carrasco, J. (1985). *La recuperación educativa . (Temas monográficos en educación)*. España: Anaya.
- Carreño, F. (1979). *Enfoques y Principios Técnicos de la Evaluación*. México, México: Trillas.
- Carrillo, M. E. (2009). *Trabajo de investigación-material didáctico*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2542/MA-DC-ES-884.pdf?sequence=1>
- CEIDIS. (s.f.). *Guía Didáctica. Lectura-Comprensión*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/search?q=gu%C3%ADa%20didactica%20de%20lectura%20y%20comprension%3%B3n&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-MX:official&client=firefox-a&channel=np&source=hp>
- Chadwinck, B., & Rivera, I. (1997). *Evaluación formativa para el docente*. México, México: Paidós.
- Chérrez, C. J. (2011). Estructura Administrativa para mejorar la gestión de la empresa SIDEPRO CIA. LTDA de la ciudad de Ambato.
- Child, J. (1990). *Organización, guía para problemas y práctica*. México: Compañía Editorial Continental.
- Coll, C. (1987). *psicología y Currículum*. Barcelona, España: Laila.
- Coll, C. M. (1999). *El constructivismo en el aula*. España: Graó, de Serveis Pedagògics.
- Coltheart, M. (1981). *Disorders of reading and their implications for models of normal reading* (Vol. III).
- CONOCER. (s.f.). *Gestión de recursos humanos por competencia laboral*.
- Coronel, A. (12 de Octubre de 2012). *Recuperación Pedagógica*. Obtenido de <http://coronelrecuperacion.blogspot.com/2012/10/definicion.html>
- Coronilla, R., & Castillo, A. (2000). *El cambio organizacional: enfoques conceptos y controversias*. México.
- Covey, S. (1989). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

- Crozier, M., Amorrortu, & Friedberg. (1977). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires.
- Cuetos, F. (1996). *Psicología de la lectura*. Madrid.
- Culebro, J. (1988). *Cambio organizacional: transformación y diseño estructural*. México.
- Cultura, M. d. (1996). *Propuesta Consensuada de Reforma Curricular para la Educación Básica*.
- Danilov, M. A. (1980). *Didáctica de la escuela media*. Editorial de libros para la educación.
- De la Rosa, R. (26 de Mayo de 2013). *Impacto de los recursos didácticos en la calidad de la EAD*. Obtenido de [http://www.cognicion.net/www.cognicion.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=404](http://www.cognicion.net/www.cognicion.net/index.php?option=com_content&view=article&id=404)
- Denyer, M. (1998). *La lectura: una destreza pragmática y cognitivamente activa*. Madrid.
- Dewey, J. (1993). *Como nosotros pensamos*. Boston, Estados Unidos: Heath.
- Díaz, B. F. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: Mc Graw Hil.
- Diccionario. (s.f.). *Definicion*. Obtenido de <http://definicion.de/guia/>
- Diccionario. (2012). *Definición de Educación*. Obtenido de <http://definicion.de/educacion/#ixzz2MX8hPEIw>
- Diplomado. (8 de Febrero de 2010). *Importancia del curriculum en la Práctica Docente*. Obtenido de <http://maempedagoga.blogspot.com/>
- Drucker, P. (2001). *The Essential Druker*. Estados Unidos: Harper Collins Publishers.
- Ducci, M. A. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Obtenido de [www.centerfor.or.uy](http://www.centerfor.or.uy)
- Duffy, T., & Jonassen, D. (s.f.). *Constructivism and the Technology of Instruction*. Hillsdale, Ney Jersey, Estados Unidos: Laurence Erlbaum Assocviates.
- Duque, h. (2001). *Actualización y fortalecimiento Curricular de la educación básica* (6ta edición ed.).

- El perfeccionamiento de los estilos de aprendizaje.* (s.f.). Obtenido de <http://www.revistaluz.rimed.cu/numeros%20HTML/Luz9/Art/Art.%20Eleanne.htm>
- ElHuesudoII. (Septiembre de 2009). *Software informático.* Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Software-Inform%C3%A1tico-Introducci%C3%B3n/13636.html>
- Ellis, D. (1993). *Cómo Llegar a Master en los Estudios.* Estados Unidos: Houghton Mifflin Company.
- ESO. (s.f.). *Estrategias de aprendizaje.* Obtenido de <http://iesvallejertecn.juntaextremadura.net/descargas/documentos/METODO%20DE%20ESTUDIO.pdf>
- Espinosa, M. I. (2009). *La lectura del texto científico. Estrategias para perfeccionar la comprensión en escolares de quinto grado.* Obtenido de [http://www.centroceri.com/articulos/la\\_lectura\\_del\\_texto\\_cientifico\\_estrategias\\_para\\_perfeccionar\\_la\\_comprension\\_en\\_escolares\\_de\\_quinto\\_grado.pdf](http://www.centroceri.com/articulos/la_lectura_del_texto_cientifico_estrategias_para_perfeccionar_la_comprension_en_escolares_de_quinto_grado.pdf)
- Eudave, D., & Flemate, L. (2001). *El sistema de evaluación en Aguascalientes.* México, México.
- Fasano, C. (1994). *Knowledge, ignorance and epistemic utility: issues in the construction of indicator systems*”, en *CERI: Making Education Count. Developing and Using International Indicators.* Paris: Centre for Educational Research and Innovation OECD.
- Fernandez, F. (1988). *Técnicas de Estudio.* Madrid, España: Santillana.
- Fernández, G., Cubeiro, J., & Dalziel, M. M. (1996). *Las competencias, clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Bilbao, España: Deusto.
- Flores, C. M. (2011). *Espacio de intercambio educativo.* Obtenido de [http://diplomadobolivia.blogspot.com/2011\\_09\\_01\\_archive.html](http://diplomadobolivia.blogspot.com/2011_09_01_archive.html)
- Forrest Pressley, D., & Waller, T. (1984). *Cognition, metacognition and reading.* Springer-Verlag, New York.
- Francisco, R., & Alcantud, F. (1989). *La evaluación crierial en la educación primaria.* Madrid, España: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia.



- Funciones literarias fundamentales.* (s.f.). Obtenido de <http://www.lecturaviva.cl/tutorial/funciones.html>
- Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and the theory of instruction*. New York, New York.
- Gallardo, N. (25 de Junio de 2011). *Fundamentacion Ontologica y Epistemologica de la Investigación.* Obtenido de <http://noenifi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html>
- Galvis, A. (1992). *Ingeniería de Software Educativo*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- García Aretio, L. (2002). *La Educación a Distancia, de la teoría a la práctica*. Madrid, España: Ariel, S.A.
- García, C. J. (2006). *Estilos de Aprendizaje.* Obtenido de <http://www.jlgcue.es/estilosaprendizaje.htm>
- García, I. (2000). *Investigación II*. México.
- García, L. (2008). *Métodos de evaluación*. (E. d. Granada, Editor) Recuperado el 20 de Julio de 2012, de <http://www.cimie.org.mx/RMIE/10res4.html>
- García, R. J. (s.f.). *Didáctica.* Obtenido de <http://jgeducando.bligoo.com/content/view/339309/DIDACTICA.html#.UaKEN5y-5xN>
- García, R. W. (2013). *Aplicación de estrategias metodológicas.* Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/120526351/Universidad-Nacional-de-Piura>
- Gardner, H. (1994). *Estructura de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México.
- Gerber, M. (s.f.). *Consultora Equipo de Desarrollo Humano*. Obtenido de [http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38&Itemid=53](http://www.fundacionfuturo.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=53)
- Gibson, I., & Nonnelly. (2004). *Las organizaciones, comportamientos, estructura, procesos*. México: McGraw Hill.
- Gimeno, S. (1988). *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid, España: Morata.
- Gómez Palacio, M. (2002). *Nuevas Perspectivas de la Lectura*. México: Siglo XXI.

- Gonczi, A., & Athanasou, J. (s.f.). *Instrumentos de la educación basada en competencias Respectiva de la teoría y la práctica.*
- González Marqués, J. (1991). *Las inferencias durante el proceso lector.* Madrid: Puente.
- González, P. (2000). *Evaluación Método y Técnica.* México, México.
- González, P. (2000). *Evaluación o Medición.* México, México.
- González, P. M. (2001). *La evaluación del aprendizaje: tendencias y reflexión crítica.*  
Obtenido de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol15\\_1\\_01/ems10101.htm](http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems/vol15_1_01/ems10101.htm)
- Goring, A. (1971). *Manual de las mediciones y evaluaciones del rendimiento en los estudiantes.* Buenos Aires, Argentina: Kapeluz.
- Grajales, T. (2001). *Hábitos de Estudio Universitario.* Perú.
- Guarderas, M. P. (2001). *La Metodología del Refuerzo Pedagógico .* Quito.
- Gudiño, C. M. (27 de Agosto de 2012). *Aspectos fundamentales para evaluar el desempeño de nuestros colaboradores.* Obtenido de <http://www.iceicapacitacion.com/2012/08/aspectos-fundamentales-para-evaluar-el-desempeno-de-nuestros-colaboradores/>
- Guellen, R. d. (1988). *Jugueteando.* Buenos Aires, Argentina: Huemul. Recuperado el Lunes de Julio de 2012
- Guerra, A. (1998). *Principios de una buena práctica para evaluar el aprendizaje estudiantil en Evaluación.* México, México.
- Guerrero, J. (8 de Diciembre de 2009). *Evaluación del Desempeño y Auténtica en el Desempeño.* Obtenido de <http://jrvguerrero.blogspot.com/2009/12/evaluacion-del-desempeno-y-autentica-en.html>
- Gueventter, E. L. (s.f.). *Historia para el futuro. Jóvenes en los últimos 25 años.*  
Obtenido de <http://www.acaedu.edu.ar/espanol/paginas/publicaciones/Estudios/14-%20Gueventter%20-%20Historia%20para%20el%20futuro%20Jovenes%20en%20los%20ultimos%2025%20anos/Cap%207.PDF>
- Gvirtz, S., & Palamidessi, M. (1998). *La construcción social del contenido a enseñar.* Buenos Aires, Argentina.

- Hale, R. (1985). *Auxiliares didácticos en la enseñanza de las matemáticas*. México, México: Sep.
- Henríquez, A. e. (s.f.). *Definición de didáctica*. Obtenido de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/didactica>
- Heran, & Villarroel. (1987). *Caracterización de algunos factores del alumno y su familia de escuelas urbanas y su incidencia en el rendimiento de Castellano y Matemática en el primer ciclo de Enseñanza General Básica*. CPEIP .
- Hernández, G. (2000). *El concepto de paradigma desde el punto de vista Kuhniano*. México, México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, S. R. (1990). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- Heyel, C. (1986). *Enciclopedia de gestión y ad ministración de empresas*. Barcelona, España: Grijalbo.
- Himmel. (1985). Rendimiento académico previo y el currículo en el hogar sobre la autoestima de los alumnos. [http:// contexto-educativo.com.ar](http://contexto-educativo.com.ar). Obtenido de Himmel, (1985), . Disponible en: [http:// contexto-educativo.com.ar](http://contexto-educativo.com.ar).
- Horna, R. (2001). *Aprendiendo a disfrutar del estudio*. Perú: Renalsa.
- Horna, R. (2001). *Aprendiendo a Disfrutar del Estudio*. Perú: Renalsa.
- INTECAP. (s.f.). *Gestión por competencia laboral*.
- Jacobs, J., & Paris, S. (1987). *Children's metacognition about reading: Issues in definition, measurement, and instruction*.
- Jara, A. (2011). *El Currículo Escolar* (2a edición ed.). Loja, Ecuador: U.T.P.L Loja .
- Jauregui, B. M. (1981). *Tendencias actuales en la enseñanza de la matemática*. Madrid, España: S.M.
- Jiménez, J., & Ortiz, R. (2000). *Metalinguistic awareness and reading acquisition in the Spanish language* (Vol. I).
- Johnson, H. (1970). *Currículum y educación*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Jonassen, D. (1991). Objectivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm. *Journal of Educational Technology Research and Development*, 39.

- Just, M., & Carpenter, P. (1987). *The psychology of reading and language comprehension*. Boston.
- Klaus, G. (1969). *Diccionario filosófico*.
- Klinberg, L. (1972). *Didáctica general*. Pueblo y Educación.
- Kufman, K. C., & Bueno Vadillo, G. (2000). *Estrategias en la Práctica Docente*. México: Mcgraw-hill.
- Kuhn. (1962). *Paradigma*.
- Laforucade, P. D. (5 de Mayo de 2009). *Evaluación Educativa*. Obtenido de <http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html>
- Lago, B., Colvin, L., & Cacheiro, M. (Octubre de 2008). *Estilos de Aprendizaje y Método del Caso*. Obtenido de [http://www.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero\\_2/artigos/lsr\\_2\\_octubre\\_2008.pdf](http://www.uned.es/revistaestilosdeaprendizaje/numero_2/artigos/lsr_2_octubre_2008.pdf)
- Legis. (2009). *Competencia laboral*. Obtenido de <http://www.aliadolaboral.com/personas/SE4/BancoConocimiento/P/p-que-es-competencia-laboral-colombia/p-que-es-competencia-laboral-colombia.aspx>
- Lelal, D. (27 de Febrero de 2008). *Concepcion psicológica de un proceso de enseñanza aprendizaje problémico, vivencial y desarrollador*. Obtenido de <http://principiosdidacticos.foroes.org/t8-concepcion-psicologica-de-un-proceso-de-ensenanza-aprendizaje-problemico-vivencial-y-desarrollador>
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*.
- Livas, I. (1988). *Análisis Educativo e Interpretación de los Resultados de la Evaluación Educativa*. México, México: Trillas.
- Lorenic. (21 de Noviembre de 2009). *Indicadores de evaluación en educación*. Obtenido de <http://blogsdelagente.com/egb3/>
- Lorenzo, G. A. (s.f.). *Concepción y Tendencias de la Educación a Distancia en America Latina Organización de Estados Iberoamericanos*.
- Lorenzo, G. A. (2006). *Materiales de Calidad*. Bened.
- Lyons, J. (1983). *Lenguaje, significado y contexto*. Buenos Aires: Paidós.
- M, P. (2001). *Hábitos de Estudio y el Rendimiento Académico*. España: Tarancón.

- Macario, B. (5 de Mayo de 2009). *Evaluación Educativa*. Obtenido de <http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html>
- Mandler, J. (1984). *Stories, scripts, and scenes: aspects of schema theory*. Hillsdale, New Jersey.
- Mantilla, R. M. (2012). *La administración del Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores de MOLINOS MIRAFLORES S.A.* Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- March, J., & Olsen, J. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Norway.
- Marín Ibáñez, R. (1999). *El Aprendizaje abierto y a distancia, el material impreso*. Loja, Ecuador: UTPL.
- Marin, I. (1999). Obtenido de [http://www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/vol7-1-2/guia\\_didactica.pdf](http://www.utpl.edu.ec/ried/images/pdfs/vol7-1-2/guia_didactica.pdf)
- Marques, P. (s.f.). *Software educativo*. Obtenido de [http://www.lmi.ub.es/te/any96/marques\\_software/#capitol1](http://www.lmi.ub.es/te/any96/marques_software/#capitol1)
- Marrero, D. M. (2007). *Estilos de aprendizaje y su impacto en el proceso enseñanza-aprendizaj*. Obtenido de <http://cursoampliacion.una.edu.ve/disenho/paginas/marrero.pdf>
- Martínez, B. (4 de Marzo de 2011). *Planificación en el Sistema Educativo Venezolano*. Obtenido de URL: <http://domingojosue.blogspot.com/2011/03/planificacion-en-el-sistema-educativo.html>
- Martínez, E., & Sánchez, S. (s.f.). *La evaluación de los aprendizajes*. Obtenido de <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0091evaluacionaprendizaje.htm>
- Martínez, V., Pérez, O., & Torres, I. (1999). *Análisis de los Hábitos de Estudio*. España: Don Basco.
- Mateos, M. (1991). *Entrenamiento en el proceso de supervisión de la comprensión lectora*.
- Mateos, M. (2001). *Metacognición y educación*. Buenos Aires.
- Mattos, L. (1963). *Compendio de Didáctica General*. Buenos Aires, Argentina: Kapelusz.
- MEC. (2010). *Actualización y fortalecimiento Curricular de la educación básica*.

- MEC. (2010). *Resultados de las pruebas SER*.
- MEC, 1. (2010). *Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica en el Área de Lengua y Literatura*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.
- MEC, 2. (1998). *Actualización y fortalecimiento Curricular de la educación básica* (3ra edición ed.). Quito, Ecuador.
- MEC, C. R. (85). *Guía General*.
- MEC. (2012). *El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación.
- Medina, C. O. (s.f.). *Administración basada por competencias*. Obtenido de [www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml)
- Mena, M. (2001). *Los materiales en Educación a Distancia*. En: *Programa de Formación Integral en Educación a Distancia*. UNNE.
- Merrill, M. (1980). *Learner control in computer based learning*. New York, New York.
- Minsal, & Pérez, D. (2007). *Organización funcional, matricial En busca de una estructura adecuada para la organización*. Obtenido de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci101007.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.htm)
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1989). *La dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Molina, M. P. (s.f.). *"Evaluación del desempeño"*. Obtenido de [www.southlink.com](http://www.southlink.com)
- Molina, O., Riesco, M., & Galaz, M. (s.f.). *Generación de material didáctico*. Obtenido de <http://www.educarchile.cl/medios/20030716082323.pdf>
- Monterroso, A. (1997). *La Lectura en el Hogar*. México: PIALI.
- Montesa, J. (2004). *La estructura de la empresa*. *Escuela de Informática Aplicada*. Obtenido de <http://www.upv.es/~jmontesa/gei/GEI-10.ppt>
- Moreno, H. I. (s.f.). *La utilización de medios y recursos didácticos en el aula*. Obtenido de <http://educrea.cl/la-utilizacion-de-medios-y-recursos-didacticos-en-el-aula/>
- Morgado, P. C. (s.f.). *Definición de didáctica*. Obtenido de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/didactica>

- Morles, A. (1991). *El desarrollo de las habilidades para comprender la lectura y la acción docente*. Madrid: En A. Puente.
- Mostacero, E. F. (2006). *Guía de Evaluación del Aprendizaje*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/158344376/guadeevaluacin2006-120720065812-phpapp02>
- Navarrete, P. (1997). *Educación para el cambio En hacia un nuevo enfoque*. México, México.
- Némesis. (25 de Mayo de 2009). Obtenido de URL: <http://blogdeana.blogia.com/>
- Newcomb, T. (1964). *Manual de psicología social*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Nortes, C. A. (1993). *Un modelo de evaluación diagnóstica en matemáticas*. España: Editum.
- Oakes, J. (1986). *Educational Indicators: a guide for policymakers*. Santa Monica , Estados Unidos: The Rand Corporation Center for Policy Research in Education.
- Onte, J. (1933). *Administración de Personal*. Bogotá: EOE .
- Orellana, L. (12 de Febrero de 2012). *La didáctica*. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de <http://lizzi2012.blogspot.com/2012/02/definicion-de-didactica-division-y.html>
- O'Shea, T., & Self, J. (1985). *Enseñanza y aprendizaje*. . Madrid, Barcelona: Anaya Multimedia.
- Otero, J. (1990). *Variables cognitivas y metacognitivas en la comprensión de textos científicos* (Vol. I).
- Paladines, E. C. (2002). *Currículo de Educación en la práctica de valores para la educación básica Ecuatoriana* ,.
- Panchi, V. V. (1999). *Área de material es didácticos*. Universidad Autónoma del Estado de México. Dirección de Educación a Distancia.
- Papert, S. (1988). *Constructivism in the computer age*. Hillsdale. NJ, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Parcerisa, & Zabala. (2000). *El Proyecto Educativo en la Educación Escolar*. Barcelona, España.
- Pariente, J. L. (2000). *Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

- Paris, L., & Lipson, M. (1983). *Becoming a strategic reader. Contemporary Educational Psychology* (Vol. VIII).
- Paris, S., & Wasik, B. T. (1990). *The development of strategic readers* (Vol. II). Longman, New York: Pearson.
- Peña, A. (12 de Abril de 2012). *Los valores educativos*. Obtenido de <http://losvaloreseducativos.blogspot.com/2012/04/tipos-de-valores.html>
- Pérez, E. (1999). *Reflexión crítica en torno a la docencia (Extracto). Didáctica de la Especialidad (pedagogía)*. México, México: escuela de Psicoñogía.
- Pérez, M. R., & Diez, L. E. (2003). *Aprendizaje y Curriculum*. Buenos Aires, Argentina: Nvedades educativas.
- Pérez, N. M., & Redondo, D. M. (2006). *Procesos de Valoración y Emoción*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=1181](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1181)
- Pfeffer, J. (1982). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México.
- Piaget, J. (1969). *The mechanisms of perception*. London, Inglaterra.
- Pieter van Donk, D., & Molloy, E. (2007). *From organising as projects to projects as organisations*. *International Journal of Project Management*.
- Pietrangeli, O. (8 de Junio de 2009). *Técnicas e instrumentos de evaluación*. Obtenido de <http://planificacioneducativa5.blogspot.com/2009/06/tecnicas-e-instrumentos-de-evaluacion.html>
- Pineda, A. (1993). *Evaluación del aprendizaje guía para instructores*. México: TrillasMéxico.
- Pinto, V. R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación*. McGraw Hill .
- Pizarro, R. (1985). *Rasgos y Actividades del Profesor Efectivo*. Santiago, Chile.
- Polya, G. (1996). *Cómo plantear y resolver problemas*. México, México: Trillas.
- Pozo, J., & Gómez Crespo, M. (1998). *Aprender y enseñar ciencia: del conocimiento cotidiano al conocimiento científico*. Madrid.
- Pressley, M., & Afflerbach, P. (1995). *erbal protocols of reading: the nature of constructively responsive reading*. Hillsdale, NJ: LEA.
- Puente, A. (1991). *Comprensión de la lectura y acción docente*. Madrid: Piramide.
- Puente, A. (1994). *Estilos de aprendizaje y enseñanza*. Madrid: CEPE.



- Pulido, Roberto, X. M., Ruíz, R., & González. (1997). *La lectura en la Escuela Primaria*. México: PIALI.
- Quelopana, J. (1999). *Guía Metodológica y Científica del Estudiante*. Perú: San Marco.
- Quizhpe, L. A. (2010). *Ejes transversales en la educación*. Obtenido de [http://www.istebeatrizcueva.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=139&Itemid=134](http://www.istebeatrizcueva.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=139&Itemid=134)
- Ramírez, A. (1999). *Principales teorías del aprendizaje*. México.
- Ramírez, R. (1999). *La enseñanza del lenguaje y de la aritmética*. México, México: Multimedia.
- Ramirez, S. I. (s.f.). *Estrategias de aprendizaje*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~iramirez/EstraApre.htm>
- Reyes, P. A. (1990). *Administración de Recursos Humanos*.
- Reyes, Y. (1997). *La lectura en el hogar*. México: PIALI.
- Ríos, P. (1991). *Metacognición y comprensión de la lectura*. Madrid: A. Puente.
- Ríos, P. (1999). *Leer para aprender*. Caracas: P. Ríos.
- Ríos, P. (1999). *Resolver problemas*. Caracas: Ríos.
- Rivas, I. (1995). *Técnicas de Documentación Investigación I*.
- Rodríguez, A. M. (19 de Julio de 2000). *El proceso de aprendizaje y las teorías educativas*. Obtenido de <http://sensei.lsi.uned.es/~miguel/tesis/node14.html>
- Rodríguez, A. M. (19 de Julio de 2000). *El proceso de aprendizaje y las teorías educativas*. Obtenido de <http://sensei.lsi.uned.es/~miguel/tesis/node14.html>
- Rodríguez, J. (1996). *Evaluación de la comprensión de la lectura*. Madrid: Puente.
- Rodríguez, J. M. (2002). *Ergonomía*. Recuperado el 22 de Marzo de 2013, de <http://www.elergonomista.com/3my05.htm>
- Rodríguez, M. (2010). *Guía del docente: Naturaleza Viva* (Vol. IV). Guayaquil, Ecuador: Norma.
- Roich, P. (s.f.). [http://tintafresca.com.ar/gabinete\\_11.php](http://tintafresca.com.ar/gabinete_11.php). (P. Roich, Productor) Recuperado el 24 de Julio de 2012, de Tinta fresca: Importancia de las estrategias de lectura
- Rojas, R. (18 de Enero de 2009). *Difundiendo la historia*. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de La didáctica de Juan Amós comenio en la enseñanza-aprendizaje:

<http://difundiendolahistoria.blogspot.com/2009/01/la-didctica-de-juan-amos-comenio-en-la.html>

- Rossi. (1966). *Materiales para el Aprendizaje*. Barcelona, España.
- Rumelhart, D. (1980). *The building blocks of cognition*. Hillsdale, New jersey: In R.J.Spiro, B.C. Bruce & W.F. Brewer.
- Sabino, C. (1993). *Como hacer una tesis* (2a. edición ed.). Caracas, Venezuela: PANAPO.
- Sacristan, G. J., & Pérez, G. A. (1996). *Comprender y transformar la enseñanza*. Morata.
- Sacristán, G., Pérez, J., & Pérez, A. (1998). *Evaluación en Evaluación*. México, México.
- Sainz, J. (1991). *Procesos de lectura y comprensión del lenguaje* (Vol. VI). Madrid: Pinillos.
- Sánchez, E. (1989). *Procedimientos para instruir en la comprensión de textos*. Madrid, España: CIDE.
- Sánchez, E. (1990). *Estructuras textuales y procesos de comprensión: un programa para instruir en la comprensión de textos*.
- SanMartín, A. (1991). *Materiales curriculare, como elaborarlos, seleccionarlos y usarlos*. Barcelona, España.
- Secadas, F. (1971). *Dimensiones Didácticas Básicas de la Inteligencia*. España: REP. SENA. (s.f.). *Evaluación basada en competencias laborales*.
- Serrano, A. (2007). *Administración de Personas*. (1ª edición ed.).
- Serrano, R. (26 de Junio de 2010). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/38196205/Fases-y-funciones-del-curriculo-educativo>
- Simon, H. A. (1997). *Adminstrative Behavior*. New York: Free Press.
- Skinner, B. F. (s.f.). *The Technology of Teaching*. Appleton Century Crofts. New York, 1968.
- Smith, F. (1995). *Comprensión de la Lectura. Análisis Psicolinguístico de la Lectura y su Aprendizaje*. México: Trillas.
- Solé, I. (1994). *Estrategias de lectura*. Barcelona.

- Sole, I. (1995). *Lectura y vida* (Vol. XVI). Argentina: Publicación de la Asociación Internacional de Lectura.
- Solé, I. (2011). *Estrategias de Lectura*. México: GRAÓ.
- Soto, R. (2004). *Técnicas de Estudio*. Lima, Perú: Palomino.
- Stenhouse. (5 de Mayo de 2009). *Evaluación Educativa*. Obtenido de <http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html>
- Stenhouse, L. (1986). *Investigación y Desarrollo del Currículum*. Madrid, España: Morata.
- Stoner, J., & Wankel, C. (1989). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Stoner, J., & Wankel, C. (1989). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Strategor. (1988). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa*. Barcelona, España: BIBLIO Empresa.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfied, A. J. (1993). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Barcelona, España: Paidós.
- Tapia, A., & Mateo, M. (1987). *Entrenamiento de habilidades cognitivas. Comprensión lector: fundamentación teórica*. Madrid: CIDE-MEC.
- Tapia, I. (1998). *Métodos y Técnicas de Estudio*. Lima, Perú: Corito.
- Teleña, P. A. (5 de Mayo de 2009). *Evaluación Educativa*. Obtenido de <http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html>
- UNESCO. (s.f.). *Currículo*.
- Universo. (20 de Junio de 2008). *Unesco sitúa a Ecuador en bajísimo nivel educativo en Latinoamérica*.
- Valdés, M. (2000). *La Educación Inicial Y Continua de los Profesores de Educación básica*. México.
- Valenzuela, F. (29 de Febrero de 2012). *Fundamentos epistemológicos*. Obtenido de [http://ferivethe.blogspot.com/2012\\_02\\_01\\_archive.html](http://ferivethe.blogspot.com/2012_02_01_archive.html)
- Valores escolares*. (s.f.). Obtenido de <http://www.eduslide.net/app/modules/loTypes/html/play.pop.php?id=264311>

- Vázquez, V. L. (2011). "Incidencia de los Instrumentos de Evaluación en el Desarrollo de las competencias metacognitivas de los estudiantes del primer año de la Facultad de Pedagogía, Psicología y Educación de la Universidad Católica de Cuenca en el tercer trimestre del año le. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Ventura, L. (3 de Mayo de 2012). *Fundamentos axiológicos* . Obtenido de <http://pedagogiafefuv.blogspot.com/2012/05/fundamentos-axiologicos-en-la-educacion.html>
- Vigotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University.
- Viteri, D. G. (2006). *Situación de la Educación en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2006/gvd.htm>
- Weitzman, J. (s.f.). *Estrategias Metodológicas*. Obtenido de <http://educrea.cl/medios-audiovisuales-2/>
- Wixson, K., & Peters, C. (1987). *Comprehension Assessment: Implementing an interactive view of reading* (Vol. III).
- Woodward, J. (1965). *Industrial organizations: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa* (9a edición ed.). México: Prentice Hall México.
- Woolfolk, A. E. (1999). *Psicología Educativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Woolfolk, A. E. (1999). *Psicología Educativa*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Writer, W., & Davis, H. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5a edición ed.). México: McGrawHill.
- Zabala, A. (1990). *El currículum en el Centro Educativo*. Barcelona, España.
- Zabalza, M. (1987). *Diseño y Desarrollo curricula*. Madrid, España: Narcea.
- Zarzar, C. C. (1999). *Habilidades básicas para la docencia*. México, México: Patria.

## ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



### OBJETIVO:

Definir una metodología que permita elaborar la estructura organizativa adecuada para mejorar Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias en la empresa "Alta Seguridad", de la ciudad de Ambato

### Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

5 Totalmente desacuerdo, 4 Desacuerdo, 3 Indiferente, 2 De acuerdo, 1 Totalmente de acuerdo

	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Recibe retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sus jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. La información institucional es procesada en su mayor parte por métodos manuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Están establecidos por la alta dirección los mecanismos que garanticen la coordinación de las áreas para el logro de los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Los procesos cuentan con indicadores para el seguimiento y evaluación de la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Se evalúa permanentemente la pertinencia y suficiencia de los puntos de control establecidos dentro de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Hay adecuadas medidas de control que garantizan la calidad de la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. La entidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Se realiza una gestión eficaz de los equipos, y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. La movilidad de los empleados esta soportada mediante estudios técnicos de perfiles y competencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRACIA POR SUCOLABORACIÓN