

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

TEMA:

**“El diseño organizacional y su relación con el desempeño
laboral de los empleados de Radio Ambato 930 AM”**

Tutor: Ing. MBA. Danilo Altamirano

Autor: Rubén Fernando Mariño Salazar

**AMBATO – ECUADOR
NOVIEMBRE - 2014**



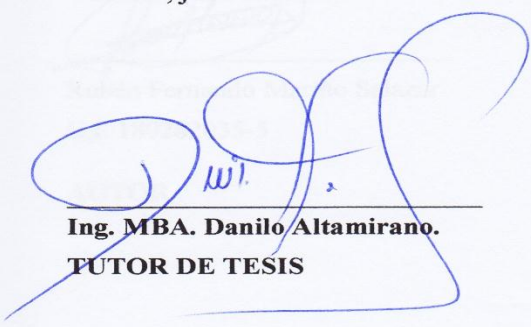
APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Danilo Altamirano.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, **“El diseño organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de Radio Ambato 930 AM”** el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

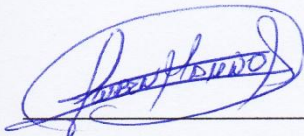
Ambato, julio del 2014



Ing. MBA. Danilo Altamirano.
TUTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Rubén Fernando Mariño Salazar, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente trabajo de investigación “**El diseño organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de Radio Ambato 930 AM**”, previo a la obtención del título de Ingeniero en Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

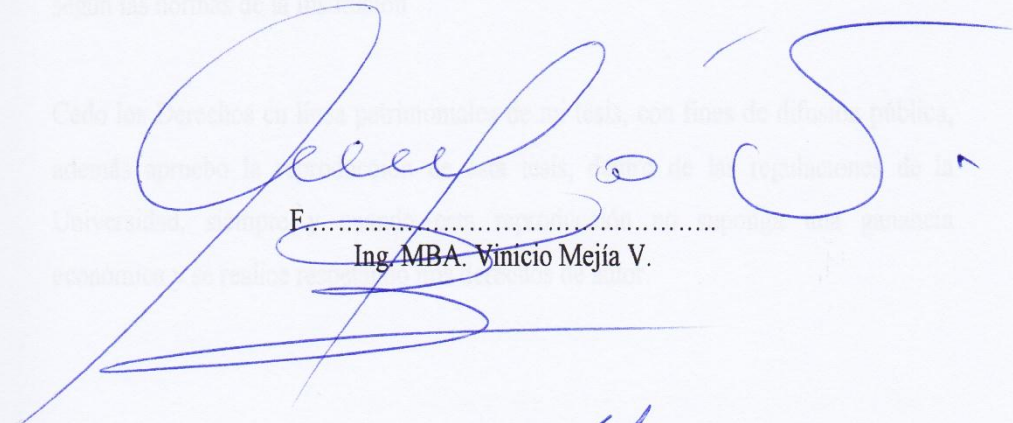


Rubén Fernando Mariño Salazar
C.I. 180282035-5

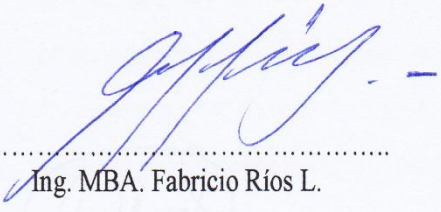
AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros el Tribunal de Grado aprueban el presente Trabajo de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con los requisitos del Reglamento de Graduación para obtener el título terminal de tercer nivel de la, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato



F.....
Ing. MBA. Vinicio Mejía V.

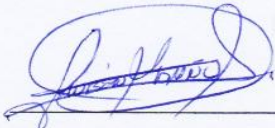


F.....
Ing. MBA. Fabricio Ríos L.

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 cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Rubén Fernando Mariño Salazar
C.I. 180282035-5
AUTOR

DEDICATORIA

A mis padres quien ha sido mi ejemplo a seguir, mi fuerza,
mi fortaleza, ejemplo y el apoyo para conseguir este logro.

A mi esposa que con su cariño y respeto ha sabido motivar
para el cumplimiento de mis objetivos

Rubén Mariño S.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE GRAFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
EL PROBLEMA	3
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 CONTEXTUALIZACION	3
1.2.2 ANALISIS CRÍTICO	5
1.2.3 PROGNOSIS	6
1.2.4 FORMULACION DEL PROBLEMA	7
1.2.5 INTERROGANTES	7
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	10
MARCOTEORICO	11
2.1.-ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	11
2.2 Fundamentación Filosófica	15
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL	16

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	19
2.5 HIPOTESIS	60
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	60
2.6.1 Diseño Organizacional (causa) Variable dependiente	60
2.6.2 Desempeño Laboral (efecto) Variable independiente	60
METODOLOGIA	61
3.1 ENFOQUE	61
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.2.1. Bibliográfica-Documental	62
3.2.2. Investigación de campo	62
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
3.3.1. Investigación Descriptiva	63
3.3.2. Investigación Explicativa	63
3.3.3. Investigación Correlacional	63
3.4 POBLACION O MUESTRA	64
3.4.1. POBLACION	64
Elaborado por Rubén Mariño	64
3.4.2. MUESTRA	64
3.5 OPERALZACION DE VARIABLES	65
3.6 RECOLECCION DE INFORMACION	67
3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS	68
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	70
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACION	70
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	81
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1. CONCLUSIONES	88
5.2. RECOMENDACIONES	89
6. PROPUESTA	91
6.1. DATOS INFORMATIVOS	91
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	92

6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	93
6.4 OBJETIVOS	94
6.4.1 General	94
6.4.2 Específicos	94
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	95
6.5.1 Organización	95
6.5.2. Entorno Económico	95
6.6 FUNDAMENTACIÓN	95
6.6.1 Sistema de gestión	95
6.6.2 Gestión estratégica	98
6.6.3 Gestión por Resultados	100
6.6.4 Indicadores de gestión	104
6.7. MODELO OPERATIVO	113
6.7.1. ANALISIS SITUACIONAL DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RADIO AMBATO	113
6.7.1.1 AMBITO ORGANIZACIONAL	113
6.7.1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	113
6.7.1.1.2. TALENTO HUMANO	114
6.7.1.1.3. PROGRAMACIÓN RADIAL	116
6.7.2. Ámbito Tecnológico	118
6.7.3. ANÁLISIS FODA DEL ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y TECNOLÓGICO	120
6.7.3.1. Análisis FODA: Ámbito Administrativo	121
6.7.3.2. Análisis FODA: Ámbito Tecnológico	123
6.7.3.3. Estrategias Ofensivas	125
6.7.3.4. Estrategias defensivas	125
6.7.4. MANUAL DE FUNCIONES	126
6.7.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	142
6.7.5.1. MISIÓN.	142
6.7.5.2. VISIÓN.	142
6.7.5.3. VALORES	143
6.7.5.4. POLÍTICAS	143

6.7.5.4.1. POLÍTICAS GERENCIALES.	144
6.7.5.4.2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	144
6.7.5.4.3. POLÍTICAS DE SERVICIO	145
6.7.5.4.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	145
6.7.5.4.5. POLÍTICAS DE CALIDAD	145
6.7.6. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA RADIO AMBATO 930 AM.	146
6.7.6.1. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESA RADIO AMBATO	146
6.7.6.2. INDICADORES DE GESTIÓN	148
6.7.6.2.1. INDICES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL	148
6.7.6.2.2. ÍNDICE NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	150
6.7.6.2.3. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD	150
6.7.7. APLICACIÓN DEL MODELO E.F.Q.M. EN LA EMPRESA RADIO AMBATO.	153
6.8 ADMINISTRACIÓN	201
6.8.1 Recursos Humanos	201
6.8.2 Recursos Técnicos	201
6.8.3 Recursos materiales	201
6.8.4 Recursos tecnológicos	202
6.8.5 Recursos Financieros	202
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	205
BIBLIOGRAFÍA	207
ANEXOS	212

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Pregunta 1	71
Tabla N° 2 Pregunta 2	72
Tabla N° 3 Pregunta 3	73
Tabla N° 4 Pregunta 4	74
Tabla N° 5 Pregunta 5	75
Tabla N° 6 Pregunta 6	76
Tabla N° 7 Pregunta 7	77
Tabla N° 8 Pregunta 8	78
Tabla N° 9 Pregunta 9	79
Tabla N° 10 Pregunta 10	80
Tabla N° 11 Manual de Funciones 1	127
Tabla N° 12 Manual de Funciones 2	128
Tabla N° 13 Manual de Funciones 3	129
Tabla N° 14 Manual de Funciones 4	130
Tabla N° 15 Manual de Funciones 5	131
Tabla N°16 Manual de Funciones 6	132
Tabla N° 17 Manual de Funciones 7	133
Tabla N° 18 Manual de Funciones 8	134
Tabla N° 19 Manual de Funciones 9	135
Tabla N° 20 Manual de Funciones 10	136
Tabla N° 21 Manual de Funciones 11	137
Tabla N° 22 Manual de Funciones 12	138
Tabla N° 23 Manual de Funciones 13	139
Tabla N° 24 Manual de Funciones 14	140
Tabla N° 25 Manual de Funciones 15	141
Tabla N° 26 Matriz de Indicadores de Gestión	147
Tabla N° 27 Índice Nivel de Satisfacción al Cliente	150

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas	5
Gráfico N° 2 Variable Independiente	19
Gráfico N° 3 Variable Dependiente	20
Gráfico N° 4 Pregunta 1	71
Gráfico N° 5 Pregunta 2	72
Gráfico N° 6 Pregunta 3	73
Gráfico N° 7 Pregunta 4	74
Gráfico N° 8 Pregunta 5	75
Gráfico N° 9 Pregunta 6	76
Gráfico N° 10 Pregunta 7	77
Gráfico N° 11 Pregunta 8	78
Gráfico N° 12 Pregunta 9	79
Gráfico N° 13 Pregunta 10	80
Gráfico N 14 Chi cuadrado	87
Gráfico N° 15 Planificador y Evaluación de Radio	151
Gráfico N° 16 Ofertas Publicitarias	152
Gráfico N° 17 Aplicación del Modelo E.F.Q.M.	153
Gráfico N° 18 Liderazgo	154
Gráfico N° 19 Personas	159
Gráfico N° 20 Políticas y Estrategias en Radio Ambato	160
Gráfico N° 21 Alianzas y Recursos	161
Gráfico N° 22 Diseño de Programas	182
Gráfico N°23 Realización de Programas	183
Gráfico N° 24 Manejo de Material Fonográfico	184
Gráfico N° 25 Producción Publicitaria	185
Gráfico N° 26 Mantenimiento de Equipos	186
Gráfico N° 27 Procesos	190
Gráfico N° 28 Resultado en personal	191

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Radio Ambato” se ha dedicado por más de cuarenta años, a servir a la comunidad mediante programas radiales, de entretenimiento, deportes, noticias, y variedades, tiempo en el cual se ha mantenido como una estación líder en sintonía, por lo tanto es indispensable tomar acciones estratégicas para mantener su liderazgo.

El presente trabajo en su contexto general, analiza aspectos relacionados al diseño organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de la empresa Radio Ambato 930 AM con el propósito de formular alternativas de mejora, que llevara a los ejecutivos de la empresa, a fomentar una organización más competitiva con un ambiente laboral agradable y motivador para sus empleados, y así incrementar su productividad,

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los empleados de la empresa, se analizaron los factores que están afectando el diseño organizacional, desde el punto de vista de los involucrados en la organización, y la evaluación de los ejecutivos del desempeño laboral.

Así la propuesta resultante de la investigación nos llevó a diseñar un sistema de gestión estratégica por resultados, con su respectivo proceso de elaboración y ejecución, que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

PALABRAS CLAVES:

DISEÑO ORGANIZACIONAL – RADIO AMBATO - RADIODIFUSIÓN,
DESEMPEÑO LABORAL - INDICADORES DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tratan de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto a sus empleados, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la reciprocidad de las organizaciones para con el empleado?, los ejecutivos deberían tomar en cuenta estas perspectivas, para mejorar su relación con sus empleados ya que este es la base fundamental de su existir, y brindarle un ambiente óptimo para su trabajo y mejorar su productividad.

Es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar varias alternativas de mejora el diseño organizacional, y generar una cultura donde tanto la empresa como su talento humano vayan de la mano hacia la consecución de las metas trazadas por la alta gerencia, y de los anhelos de sus empleados

Un diseño organizacional ayuda y alienta a ser competentes en un mercado donde la competencia, cada vez es más difícil de superar, por eso generaremos estrategias, para ser más agresivos y mantener un rendimiento óptimo, al contar con reglamentos claros y bien encaminados hacia la excelencia, tanto empresarial como laboral.

Es por ello que en el presente trabajo se detallan todos los aspectos relacionados al diseño organizacional y al desempeño laboral de los empleados de Radio Ambato 930 AM., con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, a tomar medidas y ajustarse a los tiempos cambiantes en un mercado altamente competitivo.

Los métodos de una visión empresarial, con una estructura más adecuada de su diseño organizacional, con índices que le permitan medir su desempeño, tanto empresarial, como laboral, harán que esta empresa genere más expectativas en la sociedad

.

El proporcionar a la empresa una herramienta útil para realizar una correcta gestión, le permitirá incrementar el desempeño de los empleados a través de normas y reglamentos claros y bien definidos de sus funciones donde se detallarán actividades encaminadas a mejorar el desempeño laboral.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

- El diseño organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de Radio Ambato 930 AM

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 CONTEXTUALIZACION

En América Latina las organizaciones que han empleado caducos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas, si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad. El diseño organizacional es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En el Ecuador hay empresas que aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, considerando a la experiencia como la base fundamental de sus decisiones, sin tomar en cuenta las nuevas tendencias organizacionales, que les dará nuevas ventajas organizacionales y ser diferentes en su mercado. El estudio del diseño organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el estado actual de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo.

En toda organización el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo y aclarar sus funciones, debe ser considerado como una inversión, ya que un empleado motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia.

La empresa Radio Ambato y Amor que lleva en funcionamiento, más de 40 años, siendo líderes en el mercado de la radiodifusión del centro del país, teniendo una gran aceptación en los radio escuchas de todos los estratos sociales, especializándose en programas de carácter noticioso, deportivo y de diversión, es por lo cual la empresa requiere que el diseño organizacional sea excelente para poder seguir liderando el mercado de la comunicación. Para lo cual tenemos que construir una nueva organización laboral, teniendo en cuenta nuevos parámetros de administración para seguir en crecimiento y la mejora continua institucional, teniendo en cuenta que su patrimonio fundamental es su staff de trabajo, la importancia de este plan de organización es vital para el futuro de la empresa.

1.2.2 ANALISIS CRÍTICO

1.2.2.1 Árbol de problemas

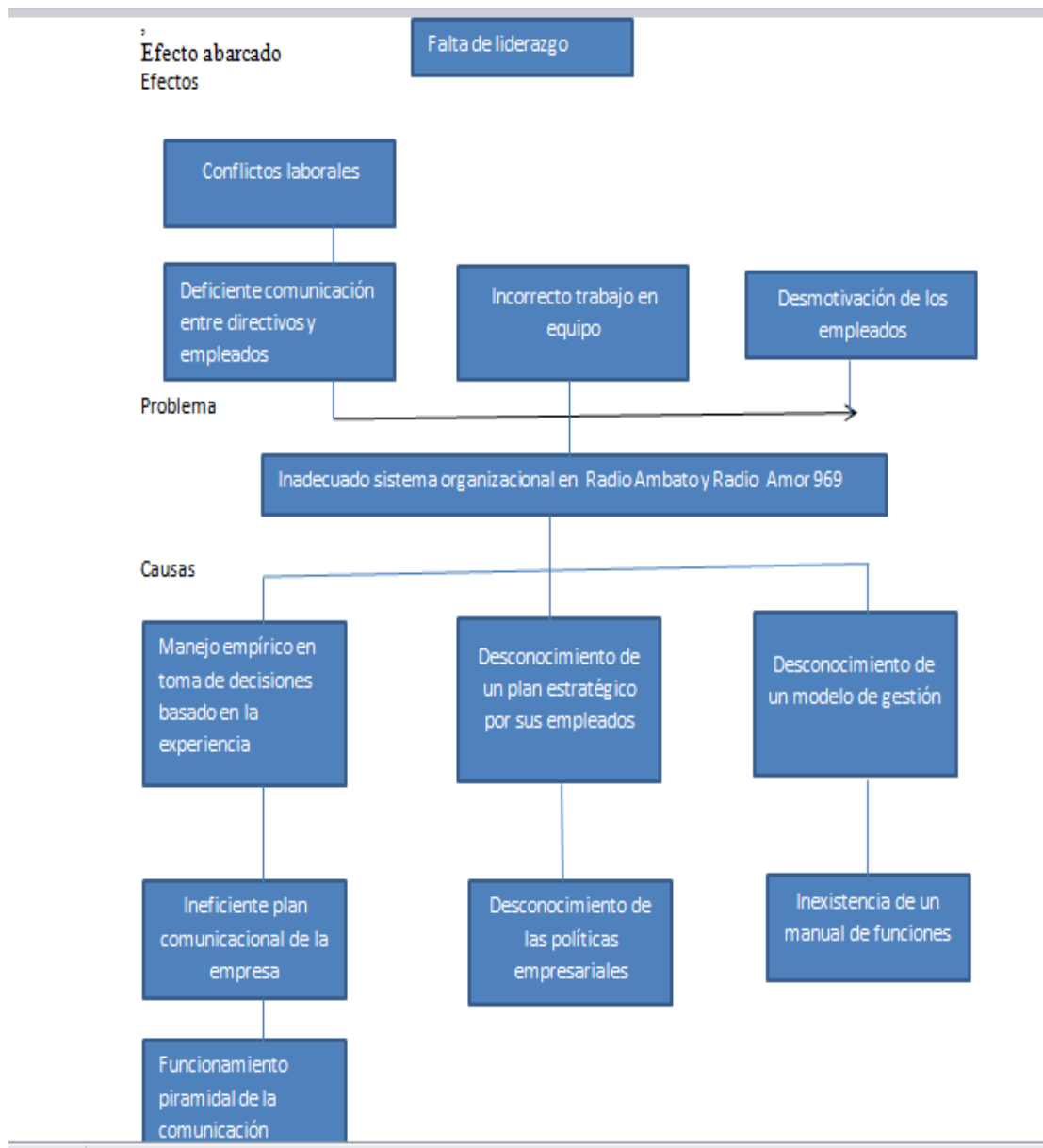


Gráfico N°1. Árbol de Problemas
Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

De acuerdo a los sistemas de gestión los diseños antiguos de gestión como tomar decisiones en forma empírica o de acuerdo a la experiencia de sus ejecutivos, va en desmedro de la institucionalidad de la empresa, llegando a lograr objetivos limitados.

Sin tener la oportunidad de aplicar nuevas técnicas y métodos organizacionales, que le podrían generar mejores resultados, teniendo en cuenta que las organizaciones evolucionan conllevándonos a ser más competitivos en el mercado en el cual se desarrolla nuestra empresa. Por lo consiguiente nos referimos a la desvalorización de las herramientas gerenciales, que la empresa ha tenido, ya que han logrado un relativo éxito, que podría mejorar con el manejo de nuevas tendencias empresariales y llegar a tener mayores beneficios que los que se a obtenido hasta el momento.

Al referirnos a la baja cultura organizacional que ha conllevado, a una monótona y estacionaria manera de administrar, logrando que el personal y sus directivos no tengan una capacitación adecuada, y solo confiando en el talento innato de cada uno de ellos para lograr sus objetivos, lo cual no permite a sus empleados prepararse y explotar sus cualidades y su rendimiento en el desempeño de sus labores cotidianas, logrando de esta manera que el ambiente, se torne denso y desfavorable para los empleados, quienes demuestran su inconformidad a través de su desempeño laboral.

1.2.3 PROGNOSIS

Al no mejorar el diseño organizacional, se podría presentar varios problemas, entre ellos la comunicación deficiente entre directivos y empleados, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, ausentismo, conflictos, entre otros. Esto genera un inadecuado sistema laboral, por consiguiente, un bajo rendimiento en el personal de la empresa. Produciendo en la organización un

problema grave de improductividad e incompetencia, generando inconformidad dentro de la misma y un inadecuado funcionamiento administrativo.

Es por ello que la empresa debería implementar un programa de mejoramiento que le permita reforzar, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos que se deberían aplicar a los empleados que tienen un alto desempeño laboral con el fin de mantener un ambiente laboral motivador.

1.2.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el inadecuado sistema organizacional en el desempeño laboral en los empleados de Radio Ambato 930AM?

1.2.5 INTERROGANTES

¿Qué efectos genera el inadecuado sistema organizacional en el crecimiento institucional en Radio Ambato?

¿De qué manera se ve afectado el desempeño laboral de los empleados de Radio Ambato al no contar con un sistema organizacional favorable?

¿Por qué es importante mejorar el sistema organizacional en Radio Ambato?

1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área: Gerencia

Aspecto: Estructura Organizacional

Límite Espacial: La investigación se realizara en “Radio Ambato” que se encuentra ubicado en Ambato calle Sucre y Pasaje Rodo edificio Radio Ambato.

Límite Temporal; La investigación se realizara: Marzo-Julio 2013

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente tema se justifica ya que en estos tiempos existe una problemática que debe incitar al cambio de mentalidad y de estrategia empresarial, tomando en cuenta no solo el aspecto económico favorable para la empresa sino también los beneficios que ésta ofrece a sus colaboradores, ya que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y debemos desarrollar una cultura organizacional, con deberes y derechos bien definidos para sus empleados y colaboradores.

Con la presente investigación se pretende conocer los factores del diseño organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores que impactan significativamente en su rendimiento, en las relaciones empleado-patrón, en el sentido real de pertenencia. Y así lograr una administración, participativa y con mejores resultados.

El mejoramiento del desempeño laboral tiene un impacto positivo para la empresa ya que alienta a los empleados a ser más competentes entre sí, logrando mejores resultados empresariales, ya que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Los beneficios que se van a lograr al realizar la presente investigación van dirigidos a la empresa en sí, pero fundamentalmente a los empleados que se ven afectados por el sistema organizacional existente en la empresa, que les estanca en su desarrollo personal y profesional y ven truncado su deseo de superación entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el desempeño puedo mencionar:

Mejor manejo de toma de decisiones, con aplicación de técnicas y métodos organizacionales, con herramientas gerenciales con estudios de nuevas tendencias empresariales que le den mayor posicionamiento de marca, con una cultura de innovación y capacitación continua que genere más competitividad organizacional y ser líder en un mercado cambiante y que necesita mejoramiento continuo.

Entre otros aspectos que les permita a todos los componentes de la organización estar motivados y ser más competentes en un mercado cada vez más competitivo y que requiere, de mayores destrezas administrativas corporativas para tener mejores resultados, fomentando competencia, entre compañeros para lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo, ya que un empleado motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y éste es el motor para el crecimiento empresarial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar la estructura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de la empresa Radio Ambato 930 AM.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional y del desempeño laboral en la empresa Radio Ambato 930 AM

Analizar herramientas para el diseño organizacional orientado a mejorar el desempeño empresarial

Proponer alternativas para mejorar la productividad empresarial

CAPITULO II

MARCOTEORICO

2.1.-ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para realizar este estudio, se efectuó la revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas que versa sobre este tema y del cual se tomó: a) el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con este estudio; y b) las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema, que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados que se detallan a continuación:

HURTADO J. (2007). El diseño de la estructura orgánica funcional para mejorar las funciones administrativas de la empresa de Calzado Torino. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Objetivo general

Establecer un sistema orgánico funcional para mejorar las acciones administrativas de Calzado Torino.

Objetivos específicos

Diseñar la estructura orgánica para la empresa.

Definir las funciones administrativas para la empresa como base del control interno en la empresa.

Establecer la prioridad de las funciones en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Conclusiones:

Que al no existir una estructura orgánica funcional en la empresa se evidencia malestar en las funciones administrativas del personal.

No existen nuevos métodos para desarrollar de una mejor manera el desempeño laboral de la empresa.

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

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

VALVERDE M. (2009). El diseño organizacional y su influencia en la productividad de la avícola San Andrés del cantón Patate. Facultad de Ciencias Administrativas
UTA.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional, que sirva de apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas, cubriendo las necesidades de la avícola San Andrés.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico situacional de la avícola San Andrés del cantón Patate para conocer las dificultades que enfrenta la empresa.

Implantar un diseño organizacional, analizando los elementos clave que se involucran en el proceso de decisión.

Mejorar la productividad de la empresa, innovando tecnología, organización recursos humanos, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

Conclusiones

La investigación realizada en la avícola San Andrés del cantón Patate, demuestra que no existen antecedentes investigativos sobre este tema.

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

El talento humano que se desempeña en la avícola San Andrés del cantón Patate, se encuentra desmotivado con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal.

VELASTEGUI O. (2009). Análisis estructural del sector industrial de la curtiembre para establecer ventajas competitivas que permitan desarrollar las estrategias del sector. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Objetivo general

Liderar el mercado de fabricantes de cuero para calzado en el año 2013

Objetivos específicos

Optimizar nuestra capacidad instalada en un 50%.

Obtener materia prima de calidad tanto nacional como importada con el peso exacto, la variedad requerida y el tiempo establecido.

Mejorar el beneficio social mediante la generación de empleo y el fortalecimiento industrial.

Conclusiones

La curtiembre se inicia desde épocas anteriores a la conquista y en nuestro país en forma artesanal a nivel familiar, para luego cuando se sienta principios en el curtido

de pieles y con el aparecimiento de nuevas tecnologías, este importante sector de la industria ha podido alcanzar una producción de cuero en forma eficiente y eficaz, necesaria para satisfacer a los fabricantes de calzado, vestimenta, marroquinería y en general de todos los clientes consumidores de este producto.

En la provincia de Tungurahua la capacidad instalada en todas las fabricas productoras de cuero (25 curtidurías), permite curtir un total de 73000 pieles al mes, produciendo 78600 bandas de cuero mensualmente, lo que significa que se ha utilizado el 53,83% de la capacidad instalada, por lo tanto, en nuestra provincia se deja de producir 67400 bandas por mes, que equivale a no utilizar un 46,17% de la capacidad instalada

En la actualidad, el destino de la producción total de cuero en nuestro país, por regiones y por sectores de consumo, es el siguiente: en la Costa, el 12,67% se consume para calzado, el 11,28% para marroquinería, y el 0,89% para carnaza; y, en la Sierra el 87,33% se utiliza para calzado, el 88,72% para vestido, el 94,83% para marroquinería, y el 99,11% para carnaza, el precio promedio del cuero para calzado es de USD 1,40 el pie, para vestido es de USD 1,25 el pie, para marroquinería es de USD 1,40 el pie y para carnaza es de USD 0,60 el pie.

2.2 Fundamentación Filosófica

Enfoque: critico-propositivo

En esta investigación se aplicara el paradigma crítico propositivo mediante la cual se realizar un replanteamiento de la estructura organizacional, para lograr mejorar el desempeño laboral de los empleados para, mejorar el trabajo en equipo y el funcionamiento empresarial

Fundamentación Ontológica: la investigación se basara en distintos criterios científicos, para poder aplicar la reingeniería empresarial, y los fundamentos que se aplicara, los distintos estudios para llegar a una solución orientada a la realidad de la empresa.

Fundamentación Epistemológica: la relación investigador-empresa esta basada en la solución que se de a la problemática que tiene la organización en base a la investigación y las habilidades y conocimientos del mismo y sea aceptada por la parte interesada

Fundamentación Axiológica: la investigación se basara en parámetros éticos de la confidencialidad, responsabilidad, la honradez, y distintas normas morales que la investigación así lo requiera, demostrando nuestro profesionalismo

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La presente investigación está debidamente respaldada en el Código de Trabajo en los siguientes artículos:

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

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere una beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

El becario al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten su servicio;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

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;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

h) 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.

Ley de comunicación

Art.- 44.- Derechos laborales de las y los trabajadores de la comunicación.- Las y los comunicadores; y, las y los trabajadores de la comunicación tienen los siguientes derechos:

1. A la protección pública en caso de amenazas derivadas de su actividad como comunicadores;
2. A remuneraciones de acuerdo a las tablas salariales fijadas por la autoridad competente, a la seguridad social y demás derechos laborales, según sus funciones y competencias;
3. A ser provistos por sus empleadores de los recursos económicos, técnicos y materiales suficientes para el adecuado ejercicio de su profesión y de las tareas periodísticas que les encargan tanto en la ciudad, donde habitualmente trabajan, o fuera de ella;
4. En los medios de comunicación social privados, en caso de coberturas de riesgo, a estar cubiertos con seguros privados de vida, accidentes, daños a terceros, asistencia jurídica, pérdida o robo de equipos;
5. A contar con los recursos, medios y estímulos para realizar investigación en el campo de la comunicación, necesarios para el ejercicio de sus funciones;
6. Al desarrollo profesional y capacitación técnica; para lo cual, las entidades públicas y privadas y los medios de comunicación darán las facilidades que fueran del caso; y,
7. A los demás derechos consagrados en la Constitución de la República y en la ley.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Variable Independiente: Diseño Organizacional

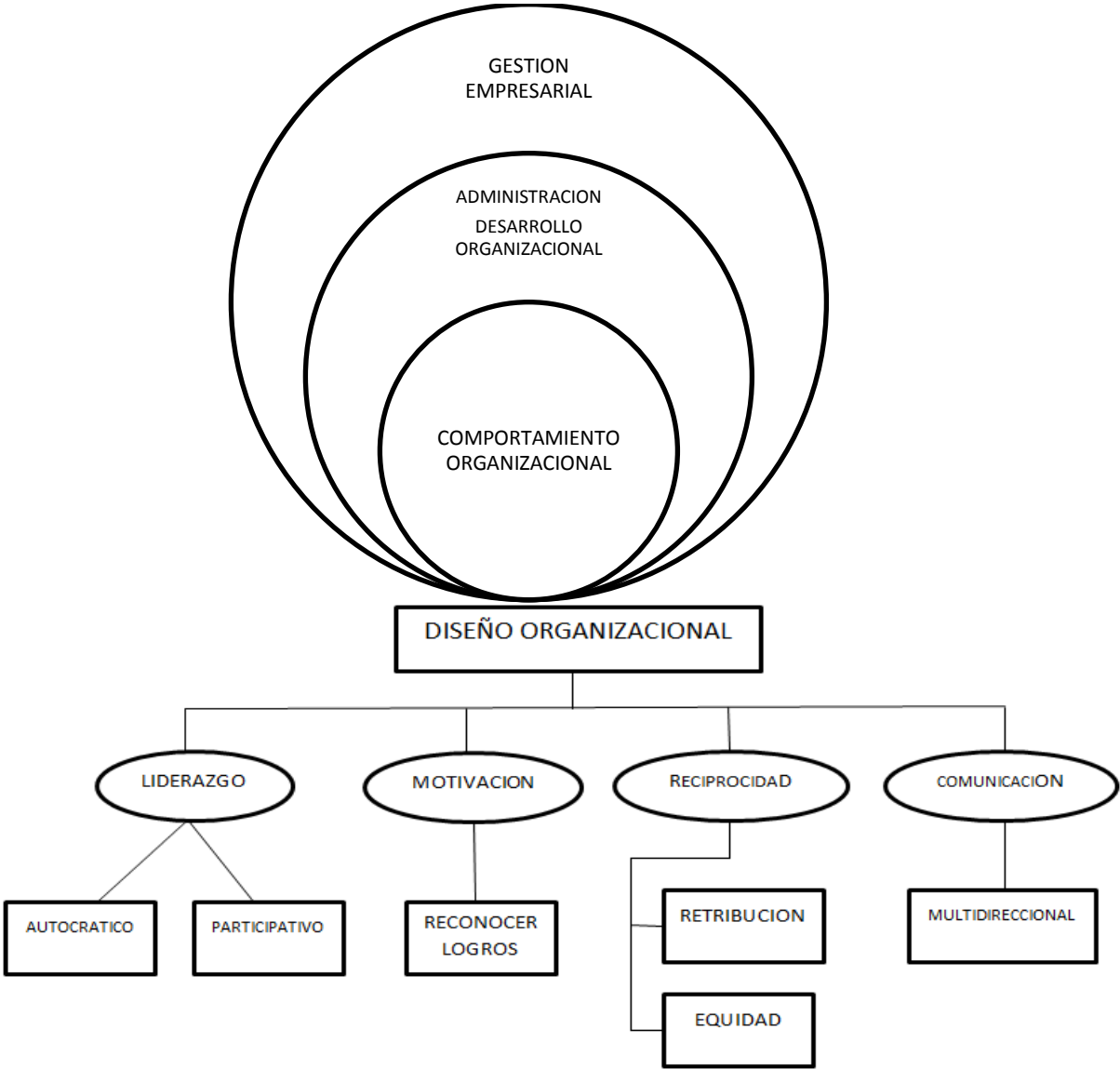


Gráfico Nº 2 Variable Independiente: Diseño Organizacional
Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

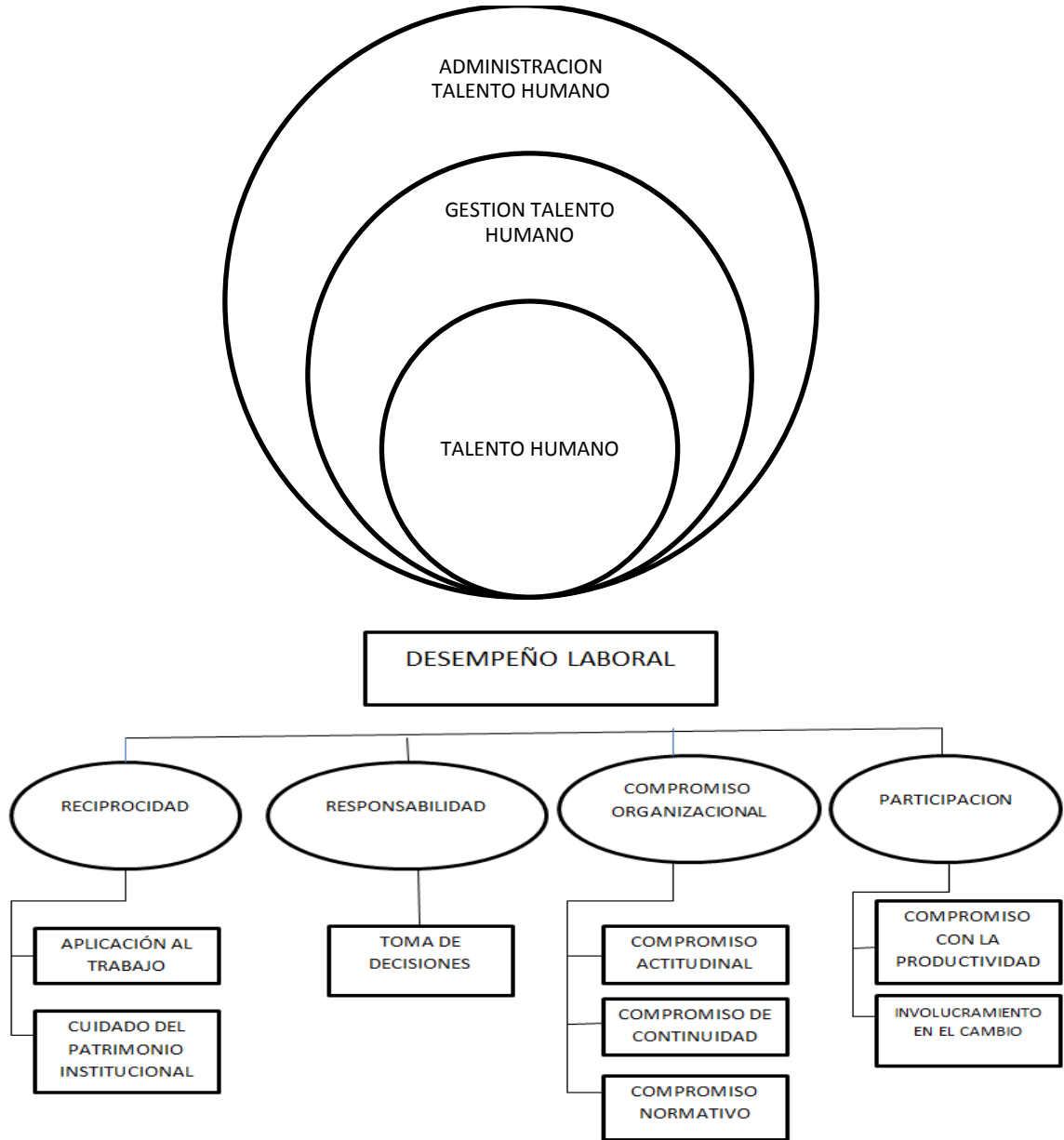


Gráfico Nº 3 Variable Dependiente: Desempeño Laboral
Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

DEFINICIÓN DE CATEGORIAS

GESTION EMPRESARIAL

Cuando decimos gestión empresarial hacemos referencia al proceso de administración de una empresa, que engloba las tareas de planificación, dirección, organización, como así también evaluación o control del desarrollo empresarial

A pesar de esto, cuanto más queremos ampliar el alcance de nuestra empresa, necesitamos por más habilitados que seamos, de la ayuda de profesionales que ejerzan su trabajo de acuerdo a tendencias económicas, planificaciones de mercado y análisis de la competencia. La gestión de una empresa supone la administración y control de varias áreas: por ejemplo, la de producción, en cuanto a determinar la cantidad de productos que estamos capacitados para producir, qué cantidad precisamos producir para que el negocio sea sostenible... Luego, el área de los recursos humanos, con la gestión del capital humano con el cual contamos en nuestra empresa y que debemos elegir y mantener de acuerdo a sus habilidades personales que permitan obtener beneficios de plusvalía (o valor agregado) a nuestra empresa (y en algunos casos a nuestros productos). (definicion.mx)

A continuación las técnicas de gestión empresarial:

Análisis Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a

cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Gestión de la Tecnología de Información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente. (www.eumed.net, 2007)

ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos. (CHIAVENATO, 2000)

Según Clushkov, V “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión realizando este proceso continuamente.” (HURTADO, 2008)

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (<http://www.monografias.com/>)

El proceso Administrativo:

Las cuatro funciones de la administración. Sea la dirección de un individuo o un equipo, el proceso administrativo implica planificar y desarrollar una estrategia, organizar, liderar o dirigir, y controlar y tomar decisiones. Algunas de estas actividades son frecuentemente desarrolladas por determinados niveles de la organización; por ejemplo, la planificación y el desarrollo de las estrategias constituyen el núcleo de las actividades de la alta dirección. Sin embargo, en muchas organizaciones contemporáneas todos los empleados son los responsables de una parte de las denominadas funciones de la administración.

Las cuatro funciones e la administración están entrelazadas entre si (GOMEZ MEJIA & BALKIN, 2005, págs. 4,5)

Elementos del Proceso Administrativo

Planeación.- consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de tipos de actividades en la que participara la compañía, la elección de estrategias corporativas y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas

Organización.- consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que e incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades el puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

Dirección.- consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones, y en la cima de organizaciones completas.

Control.- Los planes completos, una organización sólida, y líderes sobresalientes no son garantía de éxito. La cuarta función, el control, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios.

Cuando los gerentes implementan sus planes, a menudo se encuentran con que las cosas no funcionan como se lo había planeado. La función de control asegura el cumplimiento de las metas, esta función formula y responde a la pregunta: “¿nuestros resultados actuales son consistentes en relación con nuestras metas?” Y hacen ajustes según se necesite.

Se establecen actividades específicas de control para definir estándares de comportamiento que muestren el progreso con respecto a las metas a largo plazo: supervisar el desarrollo de las personas y de las áreas recopilando datos de su desempeño; proporcionar a las personas retroalimentación o información acerca de su progreso; identificar los problemas de desempeño mediante la comparación de datos de estos con las normas; y actuar para corregir los problemas. La presupuestario, los sistemas de información, la reducción de costos y la acción disciplinaria son algunas de las herramientas de control.

Las organizaciones exitosas, sean grandes o pequeñas, prestan mucha atención a que también se están comportando. Actúan con rapidez cuando surgen problemas y pueden cambiar según se requiera. (BATEMAN & SNELL, 2001, págs. 7,8)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El Doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: planeado, que cubre a la organización, administrando desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". (MELLO, 2004, pág. 27)

En otras palabras, es un conjunto de técnicas operativas y de gestión que sirven para ordenar los procesos y procedimientos de trabajo establecidos en una empresa para alcanzar mejores rendimientos en la producción y en la motivación personal.

El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y una de área de investigación científica. Su aplicación implica abarca un amplio espectro de actividades con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito.

Primero, el desarrollo organizacional se aplica para cambios en la estrategia, la estructura y/o en los procesos de un sistema completo: una empresa, una sola planta de una compañía multiplantas, un departamento o un grupo de trabajo, una función o trabajo o un rol individual.

Segundo, el desarrollo organizacional se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta e incluye micro conceptos como los siguientes: liderazgo, dinámica de grupos y diseño del trabajo. También macro conceptos como: estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales.

Tercero, el desarrollo organizacional se ocupa de administrar el cambio planificado pero no en el sentido formal que suele asociarse a la consultoría administrativa o a la innovación tecnológica que tienden a ser enfoques programáticos dirigidos por expertos. Es un proceso más adaptable para planear el cambio más que una plantilla de cómo hacer las cosas. Requiere planificar para diagnosticar y resolver los problemas de la empresa, pero los planes son flexibles y a menudo se revisan conforme se recaba más información sobre el avance del programa.

Cuarto, en el desarrollo organizacional se genera el cambio y luego se refuerza. No se limita a los esfuerzos iniciales tendientes a realizar el programa, sino que procura estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades.

Por último, el desarrollo organizacional busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas. Ello supone dos premisas básicas. Primero, una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención a sus recursos a la consecución de las metas principales. El desarrollo organizacional ayuda a los miembros a adquirir las habilidades y el conocimiento necesario para llevar a cabo esas actividades. Esto lo logra haciendo que participen en el proceso del cambio. Segundo, una empresa eficiente consigue un buen desempeño (rendimientos financieros, productos y servicios de calidad, alta productividad y mejoramiento continuo) y una gran calidad de vida laboral. Su desempeño responde a las necesidades de grupos externos: accionistas, clientes, proveedores y organismos gubernamentales que le aportan recursos y legitimidad. Más aún logran atraer y motivar a buenos empleados, quienes dan un excelente rendimiento más tarde. (CUMMINGS & WORLEY, 2007, págs. 1,2,3)

Modelos del Comportamiento Organizacional

Las organizaciones difieren entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que alcanzan. La diversidad de resultados es producto sobre todo de modelos de comportamiento organizacional diferentes. Estos modelos constituyen el sistema de certezas que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta a sus acciones. Por consiguiente, es de suma importancia que los administradores adviertan la naturaleza, significación y efectividad de sus modelos, así como de los adoptados por quienes los rodean.

Douglas McGregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. En 1957, dio a conocer el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas se desprenden directamente de la teoría de comportamiento humano que sostienen los administradores, sea cual sea dicha teoría. Indicó asimismo que la práctica administrativa se halla bajo el control de la filosofía administrativa. Las políticas de recursos humanos, los estilos de toma de decisiones, las prácticas operativas y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de sus supuestos básicos sobre la conducta humana. Es probable que estos supuestos sean más implícitos que explícitos, a pesar de lo cual es posible inferirlos de la observación del tipo de acciones que desarrollan los administradores.

La teoría X es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos., en él se asume que a la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo tanto como pueda. En este contexto se cree que los trabajadores poseen la propensión a restringir la producción, tienen pocas ambiciones y evitan asumir responsabilidades en la mayor medida posible. Se les concibe asimismo como relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio. Las

retribuciones comunes son incapaces de vencer este natural disgusto por el trabajo, de manera que los directivos de las empresas se ven prácticamente obligados a ejercer coerción, controlar y amenazar a los empleados para obtener de ellos un desempeño satisfactorio. Aunque cabe la posibilidad de que los Comportamiento Organizacional administradores nieguen poseer este punto de vista respecto de los individuos, muchas de las acciones que han realizado en el curso del tiempo indican que, efectivamente, la teoría X representa una muy usual visión administrativa acerca de los empleados.

Teoría X y teoría Y de McGregor, supuestos distintos sobre los empleado

La teoría Y implica una perspectiva más humanística y sustentadora de la administración de los individuos. Se apoya en el supuesto de que la gente no es inherentemente perezosa. Todo aparente indicio en este sentido es producto de las experiencias de las personas con las organizaciones, de modo que si los directivos de las empresas ofrecen el entorno adecuado para que los individuos comprometan la totalidad de sus potencialidades, el trabajo se volverá tan natural para éstos como la diversión, el reposo y el relajamiento. En conformidad con los supuestos de la teoría Y, los directivos de las compañías piensan que los empleados harán uso de la autodirección y el autocontrol en beneficio de los objetivos cuyo cumplimiento se les ha encomendado. En consecuencia, es responsabilidad de la dirección brindar un entorno en el que les sea posible a los individuos empeñar en su trabajo todas sus potencialidades. Comportamiento Organizacional

McGregor argumentó que los directivos de las organizaciones han ignorado sistemáticamente la realidad de las personas. Su adopción indiscriminada de la teoría X los ha inducido a partir de una anticuada serie de supuestos sobre los individuos

cuando la realidad indica que el conjunto de supuestos de la teoría Y es más auténticamente representativa de la mayoría de la gente. Siempre habrá diferencias importantes entre las personas, de modo que unos cuantos individuos responderán inevitablemente a los supuestos del modelo de la teoría X aun así, casi todos los empleados poseen cierto potencial de crecimiento en sus capacidades y desempeño comprobable. Por lo tanto, aducía McGregor, es preciso que la alta dirección de las empresas adopte una serie de supuestos completamente distintos sobre las personas, basado en las investigaciones emergentes de las ciencias de la conducta. Estos nuevos supuestos ejercerán un poderoso impacto en subsecuentes acciones administrativas.

Considerado el asunto desde una perspectiva histórica, se deben reconocer varias contribuciones a McGregor. Para comenzar, incitó a las nuevas generaciones de administradores a analizar conscientemente sus sistemas de certezas y modelos administrativos. En segundo término fue uno de los primeros defensores del valor práctico de la lectura y aplicación de hallazgos de investigaciones a favor de la mejor comprensión de la conducta humana. En tercero, lanzó y dio a conocer una de las primeras teorías acerca de la motivación, el modelo de jerarquía de las necesidades de A. H. Maslow. Finalmente, se convirtió en vocero de una tendencia que no ha cesado de desarrollarse a lo largo de un ya extenso periodo: la necesidad de alcanzar en el trabajo un equilibrio entre los valores humanos y otros valores.

A modelos como la teoría X y la teoría Y también se les llama paradigmas, o marcos de posibles explicaciones sobre cómo funcionan las cosas. Todos los modelos en que se basan los administradores suelen partir de ciertos supuestos sobre la gente y conducir a ciertas interpretaciones, implicaciones e incluso predicciones de hechos. Los paradigmas de base, más allá de que se les desarrolle consciente o inconscientemente, guían poderosamente el comportamiento de los administradores. Éstos tienden a actuar como piensan, dado que los dirigen sus ideas dominantes.

Es particularmente importante identificar los modelos de la alta dirección, ya que el modelo de base adoptado por el director general de una empresa es habitualmente el que predomina en la organización. Por esta razón, los modelos de comportamiento organizacional son muy significativos. Existen numerosos ejemplos del impacto que un ejecutivo en lo particular puede ejercer en una empresa, como es el caso de Roger Enrico, director general de PepsiCo, y de Eckhard Pfeiffer, director general de Compaq Computer. Comportamiento Organizacional (www.itescam.edu.mx)

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS S. , 2004)

Objetivos

Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, alcanzar este objetivo da lugar a que los encargados de administrar sus empresas puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.

Predecir, es decir ver que es lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios deben adquirir la capacidad de predecir cuales empleados son calificados, productivos y dedicados a su labor y cuales se caracterizan por ausentismo, retrasos o conductas negativas en el entorno laboral, a fin de encontrar soluciones preventivas.

Controlar las actividades de los individuos dentro el trabajo para desarrollar los objetivos trazados y lograr las metas, controlar también el trabajo en equipo, la productividad.

Es importante que los empresarios tengan en mente que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que se utiliza para el beneficio de los seres humanos.

Factores clave del comportamiento organizacional

Existe un conjunto de fuerzas que afectan a las empresas, las mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en que opera un negocio.

Personas: En una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales.

Los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran; las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que las empresas y las organizaciones existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Actualmente la fuerza laboral es muy diversa, lo que significa que los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos talentos y objetivos. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su propia voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Estructura: Define la relación formal de las funciones de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa.

En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

Tecnología: La tecnología aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan, con su ayuda se construyen edificios, se diseñan maquinas, se crean procesos de trabajo, etc.

La tecnología también afecta de manera significativa las relaciones laborales, siendo así que los trabajadores en una fábrica de ladrillos no se relacionan de la misma manera que los de un restaurante.

El gran beneficio de la tecnología es permitir que las personas trabajen más y de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tienen tanto costos como beneficios.

Entorno: Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas.

Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder. Es algo que debe considerarse en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. (Psicología y Empresa, 2010)

Importancia del Comportamiento Organizacional

La importancia de conocer el comportamiento organizacional viene en las ventajas que eso conlleva, porque cada vez es más importante tener el conocimiento general del comportamiento humano, ya que saberlo puede llegar a ofrecer principalmente cuatro ventajas clave: Desarrollo de habilidades, Crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional, Además de agudizar y refinar el sentido

común. La importancia de contar con habilidades respecto al comportamiento organizacional ha crecido en los lugares de trabajo moderno, en parte por el aumento de equipos diversificados de trabajo. (DUBRIN, 2003)

Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta que cuenta con aportaciones de una serie de disciplinas que estudian el comportamiento. De entre ellas, predominan:

- La psicología
- La sociología
- La psicología social
- La antropología y
- Las ciencias políticas

Las aportaciones de la psicología se han dado en el terreno individual, en el campo del microanálisis, en tanto que las otras cuatro disciplinas se han referido a macro conceptos (Club Ensayos, 2013)

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según Guadalupe, Jorge. (2007) La organización como función, es el principio de la ciencia administrativa, que regula la estructura orgánica de una empresa, la actuación de la administración, el manejo de los recursos, la aplicación de técnicas científicas y operativas, la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, la ejecución de procedimientos, el desarrollo de la programación de trabajo, el control

productivo, la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas.

El diseño organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Puntos básicos para el Diseño de la Organización

- 1.- Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados
- 2.- Una relación entre el cliente y los trabajadores
- 3.-Formar lideres para fomentar el liderazgo.
- 4.-Productividad.
- 5.- Compromiso (nosotros, equipo y valores) ver a la organización como familia.
- 6.- Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
- 7.-Saber entender que el recuso humano es primordial.

8.- La flexibilidad y rigidez de la organización (DIAZ, Isabel, 2009)

LIDERAZGO

En el mundo actual lo único constante es el cambio, de ahí que los líderes deban prepararse para ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se presenta. En todo esto es fundamental el liderazgo organizacional.

Según Chiavenato,I (1993)"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (ARCEO, 2012, pág. 144)

En definitiva, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO

Este estilo centraliza la autoridad, dicta los métodos de trabajo, toma decisiones unilateralmente y limita participación de los empleados. (ROBBINS S. y., 2002, pág. 347)

LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Según Gitman y de McDaniel "El futuro de los negocios: Lo esencial". En este estilo de liderazgo, los administradores alientan a los miembros del grupo a participar en las decisiones de negocios, como en una democracia, los trabajadores tienen voz y voto en los asuntos de gestión. La participación y la propiedad en las decisiones pueden ayudar a aumentar la motivación de los empleados, lo que lleva a un mayor nivel de entusiasmo cuando se trata la implementación. El estilo de liderazgo participativo es orientado al equipo, por lo tanto, el empleo de estrategias de dinámica de grupo es importante para llegar a una decisión de gestión colectiva. Los directivos tienen que ser conscientes de la interacción del grupo, fomentar la participación de los empleados y manejar conflictos ideales. La naturaleza de este estilo de liderazgo, tiende a funcionar mejor con grupos pequeños de individuos que pueden ofrecer una opinión educada, ya que puede ser difícil obtener un consenso con un grupo más grande. (<http://www.ehowenespanol.com/>)

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir, a priori, qué se entenderá por liderazgo.

Se asumirá el liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas” Marín, (2002).

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

- Dirección
- Estímulo a la Excelencia
- Estímulo al Trabajo en Equipo
- Solución de Conflictos

La Dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad de la administración, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, ya, con mas frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. (REYES PONCE, 2005, pág. 305)

Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

En este proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos de éstos para lograr resultados esperados. Para ello se hace necesario suministrar suficiente información, así como la orientación técnica correspondiente para poder tomar decisiones complementarias. Es

decir, conducir el trabajo de otras personas y estimular su creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar. Es preciso significar que la dirección implica también velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

La Solución de Conflictos

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, coherencia, armonía, debe recordarse que esas palabras presuponen sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordia, incoherencia, u oposición, lo cual indica conflicto, condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los demás animales por su capacidad de atenuar – aunque no siempre eliminar – esta condición. La sociedad y la civilización, requisitos básicos de la vida humana, son viables gracias a un alto grado de congruencia de objetivos entre los hombres o, al menos, debido a algunos mecanismos o reglas que imponen orden o adaptación. En la organización, lograr congruencia entre sus operaciones y entre sus departamentos, y prevenir la proliferación futura de incongruencias y disparidades constituyen problemas ampliamente tratados por los estructuralistas (CHIAVENATO, 1999, pág. 536)

MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores. (DIAZ, 1996, pág. 191)

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

Comúnmente, una empresa aplica una política de compensación con los objetivos siguientes:

- Ser un empleador atractivo con un programa de compensación competitivo.
- Ser transparente y objetivo.
- Cumplir los requisitos legales, la política interna y la cultura de la empresa.
- Motivar y retener a los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes.
- Motivar a los empleados para lograr resultados más efectivos.

Como todos sabemos, una empresa es lo que sus Recursos Humanos son capaces de hacer. Es muy importante que las empresas cuenten con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño. Para compensar al personal se utilizan conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, trae consigo beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral de la organización y, por supuesto, en los resultados de la empresa.

La compensación tiene dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, incentivos, y prestaciones que se otorgan al personal. A esto generalmente, se identifica como “paquete de compensación total” aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este segundo componente de la compensación, generalmente, se le conoce como clima laboral.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que la empresa considere deseable en su cultura; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos y beneficios que diseñamos en la empresa, estimulen desempeños y comportamientos deseados en la empresa.

En conclusión, se motiva al personal en las empresas para:

- Atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

- La gestión de los recursos humanos debe trabajar en pro del aumento de la productividad del trabajo y en consecuencia de la satisfacción laboral, promoviendo así el desarrollo humano y económico del personal.

- Es responsabilidad de la dirección de las empresas, garantizar estabilidad y bienestar a sus colaboradores, si la empresa tiene como visión mantenerse en el tiempo.
(<http://www.eoi.es/>, 2013)

Reconocimiento de Logros

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o reconocimiento ante sus compañeros.

El reconocimiento es el acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento. Es una demostración de la aprobación y el aprecio por el trabajo bien hecho. Este “acto”, que puede ser tan sencillo como dar las gracias, tiene la capacidad de satisfacer una amplia variedad de necesidades humanas:

Seguridad: Cuando la empresa reconoce nuestros logros, nos sentimos necesitados por ella. Entendemos que nuestros empleos y nuestros ingresos están garantizados.

Afiliación: El reconocimiento es una forma de expresar afecto.

Estima: No hay mejor forma de mostrar respeto, que honrando los logros de una persona.

En consecuencia, hace que los empleados perciban un ambiente laboral más agradable, se sientan más motivados, se identifiquen con la empresa e incrementen su productividad.

Este reconocimiento se puede expresar en forma formal o informal:

Informal: Es un reconocimiento inesperado y público, que se ofrece en cuanto se produce el logro a distinguir. Es un reconocimiento de bajo coste, ya que generalmente se ofrece en forma rápida y verbal. Tiene un importante efecto emocional pero, lamentablemente es poco utilizado.

Formal: Es un reconocimiento planificado y generalmente atado al logro de los objetivos de la empresa. Su establecimiento funciona como un incentivo laboral para todo el equipo:

Simbólico: La publicación del nombre y/o fotografía del empleado en un lugar visible o la entrega de una placa o medalla dan tangibilidad al reconocimiento y facilitan su recuerdo. No es necesario que sea costoso, pero debe ser capaz de generar una conexión emocional.

Económico: Es la expresión más clara del compromiso de la empresa con el logro de los objetivos, aunque también la más costosa.

Símbolo Económico: Consiste reconocer los logros mediante la entrega de un regalo que cuente con cierto valor económico. Permite combinar, aunque con menos efectividad, los beneficios de las opciones anteriores y, mediante el aprovechamiento de descuentos por parte de la empresa, otorgar un premio con un valor mayor al costo. Se debe preferir aquellos que generan un recuerdo a largo plazo: Un televisor de gran tamaño o las fotos de un viaje familiar pagado por la empresa, perduran más que una cena en un restaurante lujoso.

Es muy importante adecuar el premio al empleado y al logro a reconocer.

Las necesidades no son siempre las mismas: un empleado con pareja, pero sin hijos, puede soñar con corto un paseo romántico al extranjero; mientras que un padre de familia podría preferir un viaje (de costo similar) para 4 personas a un destino nacional.

Así mismo, se debe procurar que valor del premio y la grandilocuencia de los actos simbólicos, sean proporcionales al esfuerzo y los resultados obtenidos.

Finalmente, recuerde que el reconocimiento de logros es una actividad más emocional que material.

Si estos símbolos, regalos o beneficios económicos, no son acompañados de gestos que demuestren un sincero apoyo, por parte de supervisores y compañeros, a la labor del empleado, su efecto sobre los resultados laborales futuros se verá considerablemente disminuido. (MORALES, 2012)

RECIPROCIDAD

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas,

donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación” Castaño, (2002).

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudio de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Retribución
- Equidad

Fuente. (SOSA PEREZ)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Andrade H. (2002: 12) la define como el “Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre estas y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”. (CARRETON, 2007, págs. 29,30)

Linda Putnam (citada por Shumal, 2001) postula que la comunicación organizacional, como disciplina, emergió de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la “comunicación del habla” (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana.

Lo cierto es que en la literatura clásica consultada son citadas diferentes escuelas teóricas o teorías que han enfocado la comunicación organizacional.

Siguiendo una cronología muy marcada por el desarrollo empírico- teórico de las disciplinas afines o limítrofes de las ciencias sociales y humanísticas como ha ocurrido con el resto de las áreas de la comunicación social y con el añadido de las ciencias empresariales y de la administración, han buscado un cuerpo categorial propio en la medida que le ha sido posible.

Hacia fines de los 70, Linda Putnam identificó cuatro grandes “familias” de intereses teóricos y metodológicos para esos años, a saber, la política, la retórica, la de procesamiento informativo, y la cultural. Unos diez años después, ella junto con Jablin, Roberts y Porter (1989), tomaron la nomenclatura de Fischer (1982) para clasificar los presupuestos teóricos de la Comunicación Organizacional en mecanicista o mecánico; psicológico; interpretativo-simbólico, y sistémico. (Msc.SALDARIAGAS, 2005)

Comunicación Multidireccional

Esta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin

tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

De acuerdo con la experiencia anterior, se pueden clasificar distintos tipos de comunicación según la manera en que se produzcan. Damos aquí algunos ejemplos.

Formal: se a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificara como formal

Informal: esta no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Cuando los empleados platican entre si en el comedor, al caminar por los pasillos, establecen comunicación informal. El sistema de información informal cumple dos propósitos en las organizaciones 1.- permitir a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social 2.- puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y a menudo, mucho más rápidos y eficientes.

Vertical: es la comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente que posibilite el intercambio.

Horizontal: La comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están el mismo nivel organizacional, en el ambiente a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día las comunicaciones horizontales son necesarias a menudo para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. (ROBBINS & COULTER, 2005, págs. 266,267)

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la Administración de Recurso Humano. Básicamente los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros, esto requiere una Administración de Recurso Humano eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes. Además, la competencia global a obligado a las pequeñas y grandes organizaciones a tener mas conciencia de los costos y la productividad. Debido a la naturaleza critica de los asuntos de recursos humanos, estos deben recibir mayor atención de los niveles directivos. (WAYNE & ROBERT M., 2005)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes

En los tiempos actuales. Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de

la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de:

Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado).

Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).

Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios).

Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor agregado).

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3 Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. reclutamiento y selección de personal
4. contratación de candidatos seleccionados
5. orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. administración de cargos y salarios
7. incentivos salariales y beneficios sociales
8. evaluación del desempeño de los empleados

9. comunicación con los empleados
10. capacitación y desarrollo del personal
11. desarrollo organizacional
12. higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Fuente (www.monografias.com)

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (CHIAVENATO, 2002)

TALENTO HUMANO

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (IBAÑEZ MACHICAO, 2005, pág. 48)

DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño describe el grado en el que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona

cumple o no con los requisitos de su puesto (RODRIGUEZ VALENCIA, 2007, pág. 357)

Las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines administrativo y, o de desarrollo. Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerado como tales, las promociones, los despidos, y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fin de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen promocionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje (GOMEZ, 2008, pág. 259)

RECIPROCIDAD

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

"En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación" (Castaño, 2002).

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

En el marco de los estudios de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

Aplicación al trabajo.

Cuidado del patrimonio institucional.

Retribución.

Equidad.

Fuente (<http://www.monografias.com>)

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. Díaz, B. y Montalbán, P., (2004)

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

PARTICIPACIÓN

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber que función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para las personas, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativa y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan en la organización, y durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo (CHIAVENATO, 2005, pág. 165)

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

- Compromiso con la productividad
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD

Dado que la administración es una ciencia dinámica, que debe enfrentar nuevas realidades de la competencia, le corresponde al grupo administrativo diseñar y un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas y para ello juega un papel fundamental el desarrollo organizacional como instrumento para el logro del cambio.

El comportamiento organizacional que es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analiza el clima organizacional que influye en el comportamiento de los

individuos en el trabajo. Dicho comportamiento se lo puede conocer a través de una fluida comunicación organizacional, para detectar sus causas, y para ello es recomendable utilizar la comunicación multidireccional, ya que ésta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras, con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

El liderazgo influye en el diseño organizacional en gran parte, pues el gerente es el encargado de encaminar los esfuerzos de los trabajadores hacia el logro de una o más metas, por lo tanto es importante que el líder empiece a transformar dicho ambiente con la aplicación de un nuevo liderazgo, desechando el autocrático que consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos, que es lo que ocasiona la falta de confianza y de libertad de ideas por parte de los trabajadores, en este caso es recomendable aplicar el liderazgo participativo analizando seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

INVOLUCRAMIENTO CON EL CAMBIO

El recurso humano debe ser tratado como una piedrita de oro que está en espera de ser descubierta, la aportación de ideas podría llevarnos al éxito empresarial.

La motivación laboral es fundamental, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores, que a su vez esperan el reconocimiento de sus logros, elogiándolos por el trabajo realizado, o dándoles reconocimiento ante sus compañeros.

A través de la gestión de talento humano se puede descubrir el potencial oculto de cada individuo, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobre todo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina.

El Recurso Humano que es el recurso más valioso dentro de la organización constituye el motor de la empresa y por lo tanto requiere de un buen mantenimiento para su continuo funcionamiento y con esto me refiero a motivarlo día a día para conseguir un desempeño laboral excelente.

Puesto que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.

Cabe recalcar que el trabajo en equipo es el más recomendable para alcanzar las metas organizacionales de manera más eficiente, pues la unión hace la fuerza, lo importante es mantener una organización cuya gente se encuentre motivada, con su autoestima alta, constituida por la propia personalidad, las actitudes y las habilidades, que son los aspectos que constituyen la base de la identidad personal, y como punto fundamental el compromiso organizacional que es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

Refiriéndonos al compromiso organizacional, se refiere al grado en que un empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello, es decir identificarse con su labor específica.

Es necesario crear una conciencia participativa generalizada, es decir que los trabajadores se impliquen en las actividades de la empresa, aportando lo mejor de sí para cumplir con los objetivos institucionales.

Con todo lo mencionado anteriormente es necesario realizar un cambio en pro del beneficio no sólo del trabajador sino de la empresa en general, ya que para los empresarios es muy claro lo que esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tienen tanta claridad en lo que el trabajador espera de su empresa, esto es la máxima satisfacción en su trabajo y esto se consigue con un clima organizacional adecuado para obtener buenos resultados.

2.5 HIPOTESIS

¿El inadecuado diseño organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de Radio Ambato?

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.6.1 Diseño Organizacional (causa) Variable dependiente

2.6.2 Desempeño Laboral (efecto) Variable independiente

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE

De conformidad con el paradigma seleccionado en la fundamentación filosófica, que es el paradigma crítico propositivo, corresponde utilizar el enfoque cualitativo que es el siguiente:

Se utilizará el presente enfoque porque permitirá estudiar y comprender los elementos que componen el clima organizacional de la empresa y de esta manera analizar las causas que han ocasionado el decremento del desempeño laboral de los trabajadores, para luego proponer herramientas que permitirán dar solución al problema objeto de estudio.

Su aplicación se realizará desde el interior de la empresa tanto para el mejoramiento del diseño organizacional como para el incremento del desempeño laboral, puesto que mediante la observación directa se podrá aplicar medidas correctivas y medir los niveles de crecimiento empresarial, en cuanto al desempeño laboral se refiere.

El presente enfoque permitirá orientarse hacia el descubrimiento de la hipótesis, misma que permitirá realizar cambios en pro de la organización, obteniendo resultados benéficos para todos sus integrantes.

En la investigación se pondrá énfasis en buscar problemas reales de la empresa, para detectar sus falencias y proponer alternativas de solución.

La utilización de este enfoque es importante ya que vivimos en un mundo competitivo, por lo tanto permitirá actuar en un ambiente dinámico, sujeto a cambios, abierto, flexible y participativo.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán dos modalidades que se detallan a continuación:

3.2.1. Bibliográfica-Documental: Para realizar el proyecto de investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se centrará en información ya existente basada en libros, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, etc. con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y el realismo, permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías respecto a nuestro tema de investigación

3.2.2. Investigación de campo: También utilizaremos la investigación de campo, porque se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso con los directivos y trabajadores de la empresa RADIO AMBATO, a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios se podrá recolectar la información necesaria y

suficiente para conocer la realidad de la empresa y conocer el problema objeto de estudio.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se utilizara el siguiente tipo de investigación.

3.3.1. Investigación Descriptiva: El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar el proyecto de investigación se utilizara la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentara en información ya existente basada en libros, tesis, revista, lectura, biblioteca, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

3.3.2. Investigación Explicativa: El objetivo es explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas, es el fin último de la investigación. Se pretende llegar a generaciones extensibles más allá de los sujetos analizados; utilizan básicamente metodología cuantitativa, a esta investigación se la conoce como investigación ex post-facto, estudios, comparativos casuales, diferentes, selectivos u explicativos o casuales.

3.3.3. Investigación Correlacional: Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere al diseño organizacional y la variable dependiente que es desempeño laboral, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible. Mediante métodos estadísticos que permitirán analizar y

procesar la información y obtener resultados, para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la empresa.

3.4 POBLACION O MUESTRA

3.4.1. POBLACION

La población está constituida por 40 personas miembros de la empresa RADIO AMBATO. Ya que están directamente involucrados en las actividades funcionales de la empresa.

PERSONAL DE LA EMPRESA

GERENTE 1
JEFE MARKETING 1
JEFE CONTABLE 1
DIRECTOR 1
SECRETARIA 1
EMPLEADOS 35
TOTAL 40

Elaborado por Rubén Mariño

3.4.2. MUESTRA

Debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que trabajaremos con toda la población.

3.5 OPERALZACION DE VARIABLES

HIPOTESIS

¿De qué forma incide el inadecuado diseño organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Radio Ambato?

Variable independiente: Diseño Organizacional (cuantitativa)

Conceptualización	Categorías	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Diseño Organizacional Es un componente multidimensional que puede descomponerse en términos referentes a los tipos de liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación, que influyen en el desempeño laboral de los individuos en el trabajo.	Tipos de Liderazgo	-Autocrático	¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?	Encuesta y cuestionario a los empleados .
	Motivación laboral	-Participativo	¿Qué clase de motivación le gustaría recibir al cumplir con una excelente labor?	Encuesta y cuestionario a los empleados
	Reciprocidad	-Reconocimiento de logros	¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?	Encuesta y cuestionario a los empleados
	Estilos de Comunicación	-Retribución -Equidad	¿Qué sistema de comunicación se practica en la empresa?	Encuesta y cuestionario a los empleados .

Variable dependiente: Desempeño Laboral (cualitativa)

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Desempeño Laboral El desempeño del personal es la manera como el empleado desarrolla sus actividades en base a los estímulos que recibe y al clima laboral en donde se desarrolla, percibiendo compensaciones y Asensos.</p>	<p>División y distribución de Funciones</p> <p>Compensaciones</p> <p>Ascensos</p> <p>Capacitación</p> <p>Clima laboral</p>	<p>Manual de Funciones</p> <p>Economía</p> <p>Valuación de puestos</p> <p>Mejoramiento</p> <p>Estrés</p> <p>Conflicto</p>	<p>¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal?</p> <p>¿Se conoce el monto correspondiente para el pago de comisiones?</p> <p>¿Se utiliza alguna técnica para el análisis de puestos?</p> <p>¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?</p> <p>¿El estrés en la dinámica de la organización se genera en forma permanente?</p>	<p>Encuesta dirigida al área administrativa y laboral de RADIO AMBATO Y de la ciudad de Ambato</p>

3.6 RECOLECCION DE INFORMACION

Para la recolección de la información para nuestra investigación nos basaremos en diferentes instrumentos para recolectar datos que nos lleve a encontrar la posible solución a nuestro problema empresarial, para lo cual utilizaremos las siguientes técnicas.

Preguntas	Explicación
Para qué?	Para alcanzar los objetivos establecidos.
A qué personas o sujetos?	Al personal administrativo y operarios.
Sobre qué aspectos?	El desarrollo organizacional y el nivel de productividad.
Quién?	Rubén Mariño en calidad de investigador.
Cuándo?	Diciembre 2013 - Julio 2014.
Cuántas veces?	Las necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
Qué técnicas de recolección?	Entrevistas, encuestas, observación directa al personal administrativo y a los operarios.
Con qué?	Instrumentos como el cuestionario
En qué situación?	En la Empresa Radio Ambato

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<i>Información Secundaria:</i>	
1. Técnicas de Investigación documental.	
1.1 Análisis de documentos.	1.1.1 Libros de Administración
	1.1.2 Libros de Diseño
	Organizacional
	1.1.3 Libros de Talento Humano
	1.1.4 Tesis de Grado de
	Motivación a trabajadores
	1.2.1. fichas nemotécnicas
1.2 Fichaje	
<i>Información Primaria:</i>	
2. Técnicas de Investigación de Campo.	
2.1 Encuesta	2.1.2. Cuestionario

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS

Para procesar y analizar la información y datos obtenidos se utilizará el programa de Microsoft Office “Excel 2010” el cuál tiene como características crear y aplicar formato a libros (un conjunto de hojas de cálculo) para analizar datos y tomar decisiones fundadas sobre aspectos de su negocio. Concretamente, se puede usar para hacer un seguimiento de datos, crear modelos para analizar datos, escribir fórmulas

para realizar cálculos con dichos datos, dinamizar los datos de diversas maneras y presentarlos en una variedad de gráficos con aspecto profesional.

Entre los escenarios más comunes de uso de Excel se incluyen:

- **Definición de presupuestos.-** Ya sea que sus necesidades sean personales o empresariales, puede crear cualquier tipo de presupuesto en Excel (por ejemplo: planes de presupuesto de marketing, presupuestos de eventos o presupuestos de jubilación).
- **Informes con Excel.-** Se pueden crear diversos tipos de informes para mostrar resúmenes o análisis de datos (por ejemplo: informes que miden el rendimiento de los proyectos, que muestran la variación entre los resultados reales y los proyectados, o que se pueden usar para pronosticar datos).
- **Planeación Excel.-** Es una gran herramienta para crear planes profesionales u organizadores útiles (por ejemplo: planes semanales de clases, planes de estudios de marketing, planes de impuestos para fin de año u organizadores para ayudarlo con la planificación de comidas semanales, fiestas o vacaciones).
- **Seguimiento.-** Se puede usar Excel para hacer el seguimiento de los datos en una planilla de horas o en una lista

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

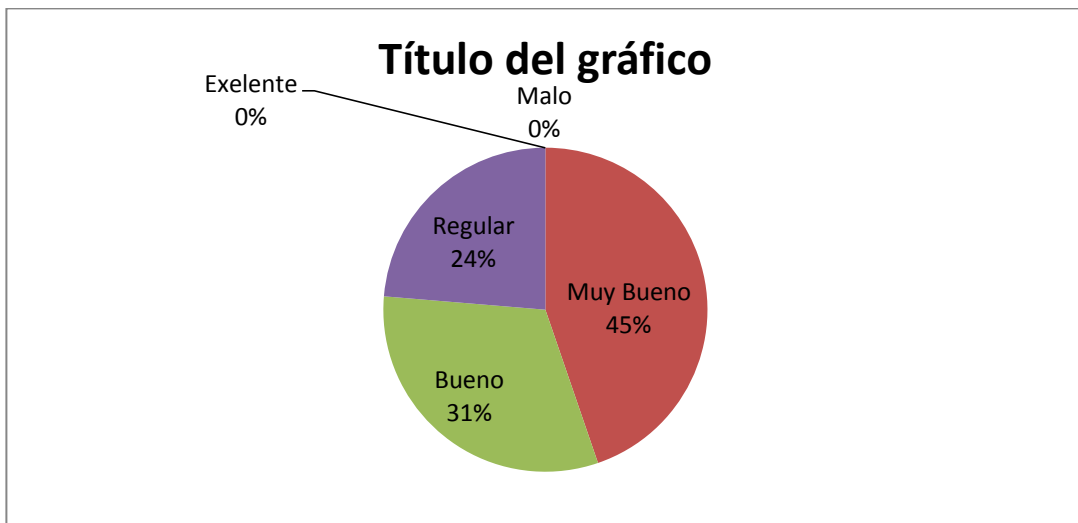
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACION

PREGUNTA 1

1.- ¿Cómo calificaría el liderazgo organizacional en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
0	17	12	9	0

Tabla N° 1 Pregunta 1



Gráficos N° 4 Pregunta 1

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

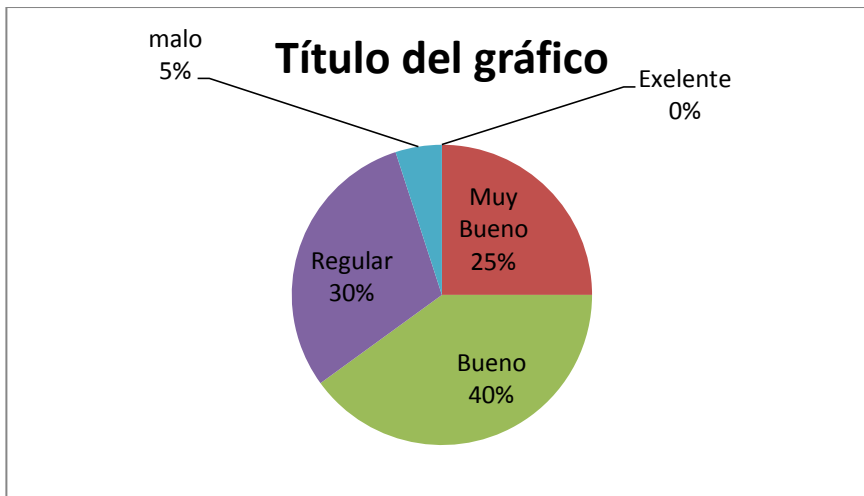
El 45% del personal califica de muy bueno el liderazgo organizacional en la empresa, debido a la experiencia de su gerente y liderazgo que posee, el 31% del personal responde que es bueno y el 24% del personal solamente regular, porque es la costumbre que tienen al liderato de la empresa, un 0% califica como excelente o malo.

PREGUNTA 2

2.- ¿Cómo calificaría usted los procesos organizacionales en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
0	10	16	12	2

Tabla N° 2 Pregunta 2



Gráficos N° 5 Pregunta 2

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

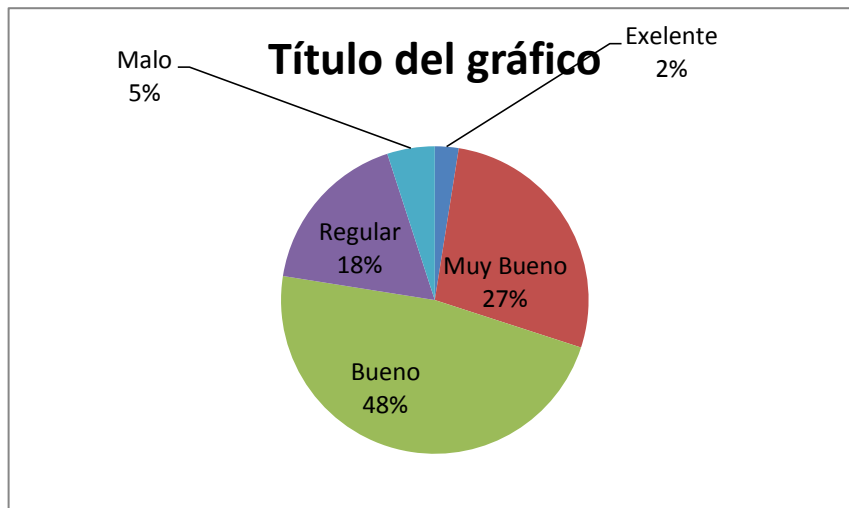
Los procesos organizacionales son calificados por el personal en un 25% como muy buenos, teniendo en cuenta que para este personal están claros los procesos que utiliza la empresa para su desarrollo institucional, mientras que un 40% responde como bueno y un 30% afirma que los procesos son regulares, teniendo en cuenta que estos empleados no tienen una idea clara de los procesos utilizados por la empresa, en tanto un 5% de los encuestados confirma que no están de acuerdo con los procesos organizacionales utilizados por la organización

PREGUNTA 3

3.-¿Cómo calificaría usted el comportamiento organizacional en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?

	Muy Excelente	Bueno	Buena	Regular	Malo
1	11	19	7	2	2

Tabla N° 3 Pregunta 3



Gráficos N° 6 Pregunta 3

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

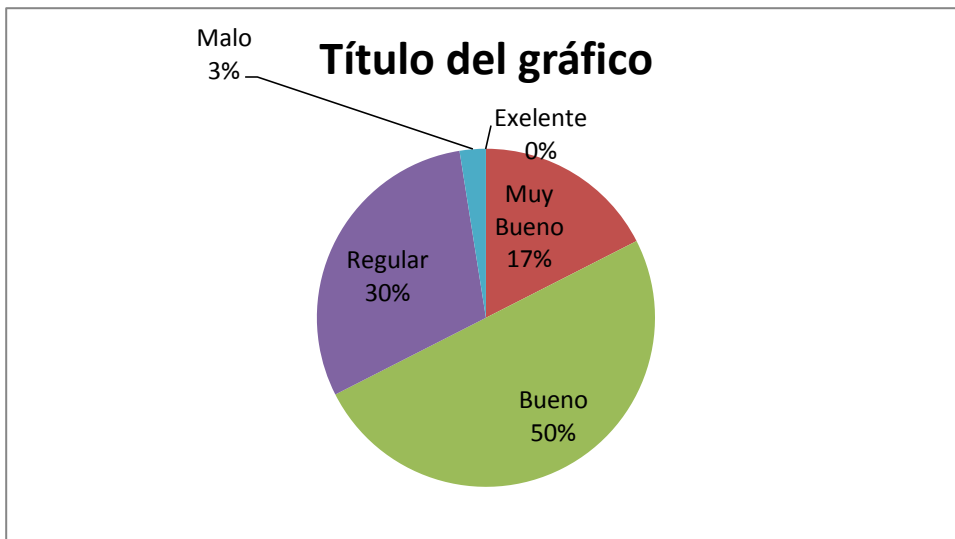
En el comportamiento organizacional de la empresa los resultados arrojan los siguientes datos un 48% avalan un comportamiento organizacional bueno, debido que la empresa se maneja a base de la experiencia de sus directivos y han tenido éxito con este modelo, mientras que un 27% responde que es muy bueno, lo que ha generado por experiencia de sus directivos han catapultado a una buena posición en el mercado a la empresa, mientras que el 18% afirma que el comportamiento organizacional es regular, en tanto un 2% piensa que es excelente y un 5% que el comportamiento organizacional es malo

PREGUNTA 4

4.- ¿Cómo calificaría usted la distribución de los puestos de trabajo en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
0	7	20	12	1

Tabla N° 4 Pregunta 4



Gráficos N° 7 Pregunta 4

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

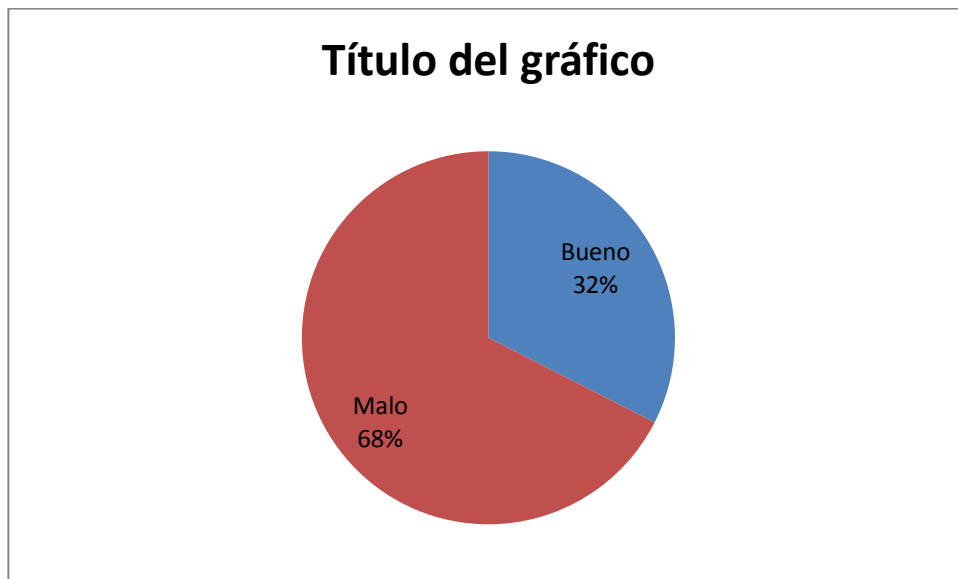
En relación a la distribución de puestos de trabajo en la empresa el 50% del personal lo califica como bueno, debido que los puestos son ocupados por personas con relativa experiencia en las actividades a realizar, en tanto que un 30% responde que es regular porque es por la necesidad de trabajo se acoplan a los diferentes puestos, mientras que un 17% califica de muy bueno porque tienen la capacidad de realizar las diferente actividades encomendadas, el 3% la califica como mala

PREGUNTA 5

5.- ¿Cómo calificaría usted el diseño organizacional en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?

Bueno	Malo
13	27

Tabla N° 5 Pregunta 5



Gráficos N° 8 Pregunta 5

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

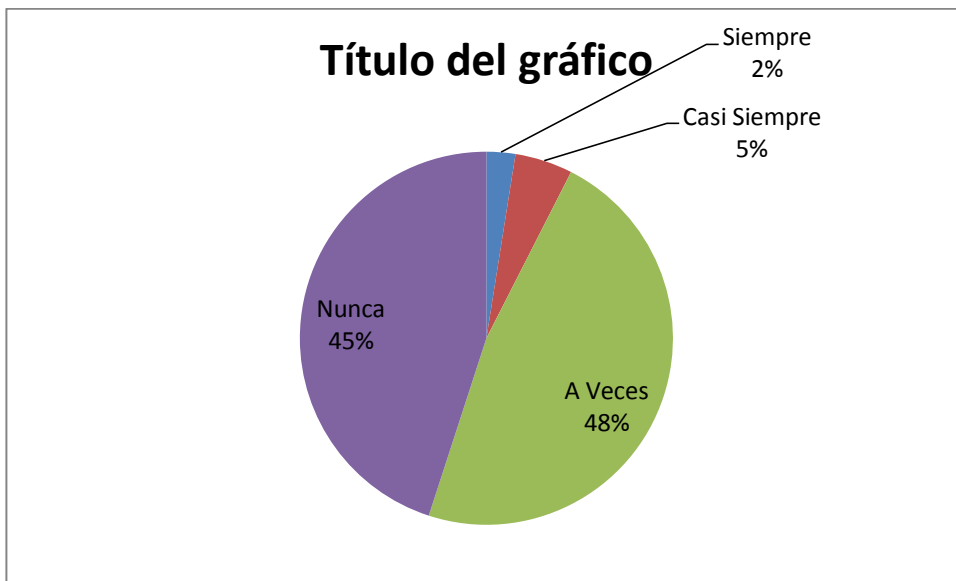
El diseño organizacional es calificado por el personal como bueno por un 68% que afirman que es adecuado y un 32% dice que es malo y debería cambiarse de diseño organizacional

PREGUNTA 6

6.- ¿Con frecuencia los directivos de la empresa RADIO AMBATO 930 AM capacita a su personal?

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
1	2	19	18

Tabla N° 6 Pregunta 6



Gráficos N° 9 Pregunta 6

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

En lo que tiene relación con la capacitación al personal de la empresa, responden en un 48% que a veces se capacita a las diferentes áreas de trabajo, un 45% responde que nunca han recibido una capacitación, un 5% responde casi siempre y el 2% afirma que siempre, teniendo en cuenta que la capacitación permanente es fundamental para el desenvolvimiento y lograr los objetivos esta debería ser permanente en todas las áreas de la empresa

PREGUNTA 7

7.-¿Considera usted que el personal de la empresa RADIO AMBATO 930 AM está motivado?

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
6	8	23	3

Tabla N° 7 Pregunta 7



Gráficos N° 10 Pregunta 7

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

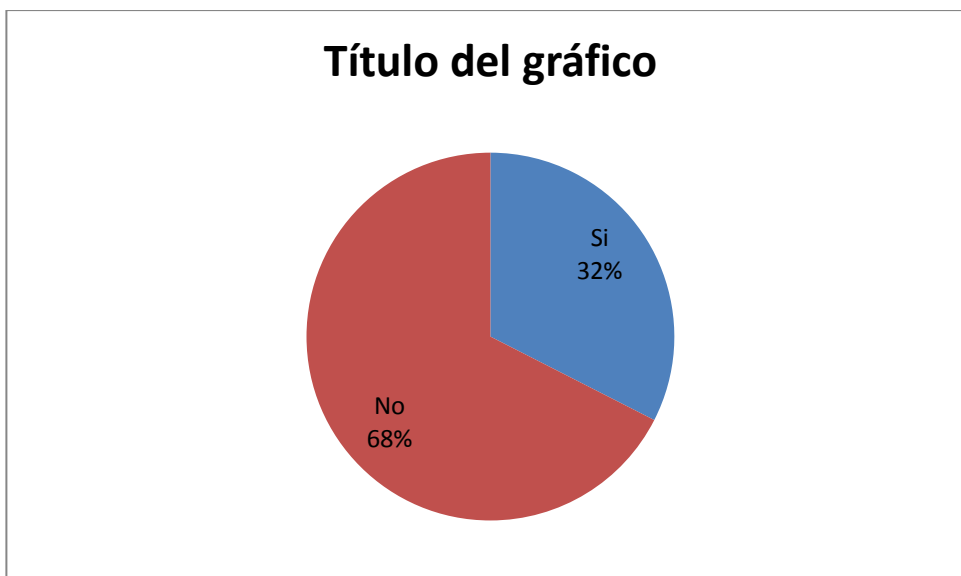
La motivación en la empresa el 57% del personal responde a veces sentirse motivado mas por la las ganas de trabajar que por cualquier otra cosa, un 20% afirma casi siempre estar motivado, por el compromiso de ejercer su trabajo con profesionalismo requerido para sus labores, el 15% siempre se siente motivado por la pasión que genera en ellos el trabajo en la radio, mientras que un 8% nunca se sienten motivados por diferentes circunstancias.

PREGUNTA 8

8.-¿Considera usted que la remuneración está acorde al desempeño realizado?

Si	No
13	27

Tabla N° 8 Pregunta



Gráficos N° 11 Pregunta 8

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

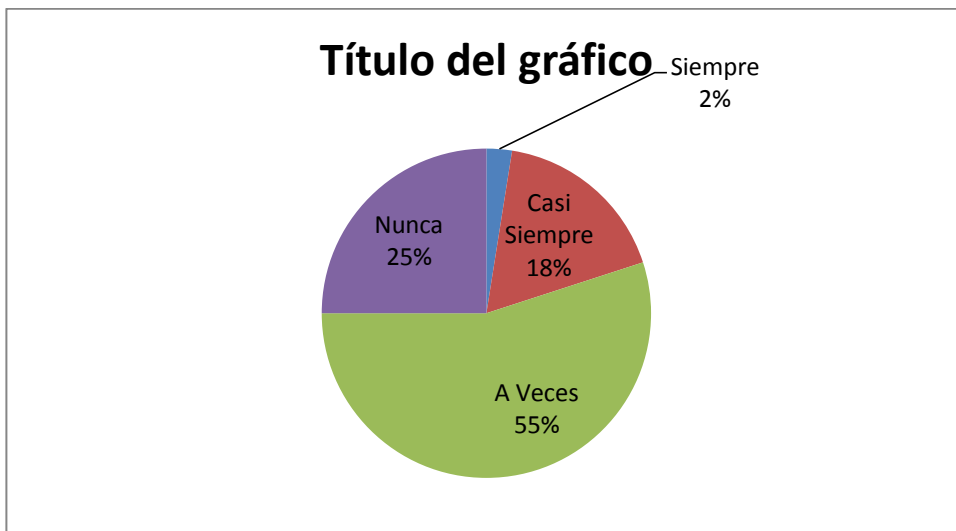
La remuneración a los empleados de la empresa un 68% no esta de acuerdo con su sueldo por que está seguro que el desempeño realizado en sus laborales es mucho mas que el sueldo percibido, y un 32% está de acuerdo con su remuneración

PREGUNTA 9

9.- ¿Con que frecuencia los directivos de la empresa RADIO AMBATO 930 AM realiza evaluaciones de desempeño?

	Casi Siempre	A Veces	Nunca
1	7	22	10

Tabla N° 9 Pregunta 9



Gráficos N° 12 Pregunta 9

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

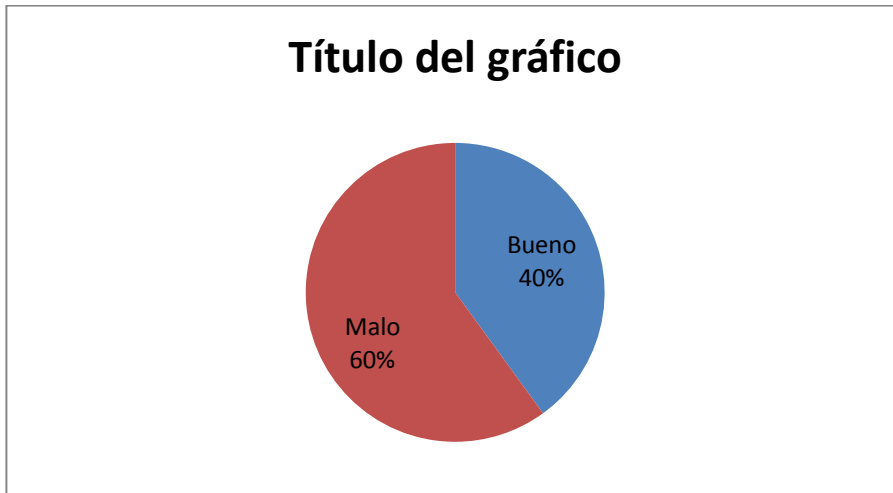
En lo relacionado con la frecuencia de las evaluaciones del desempeño, el 55% de los empleados responde que a veces nada más se evalúa el desempeño, mientras tanto un 25%, dice que nunca se lo realiza, el 18% afirma que casi siempre y tan solo un 2% dice que siempre, para que una organización sea más eficiente tendrá que evaluar con mayor frecuencia el desempeño de sus empleados en los diferentes cargos para tener mucho más opciones de corregir cualquier desorden o falla en el proceso o desempeño laboral que pueda estar ocurriendo para una mejora continua.

PREGUNTA 10

10.- ¿Cómo calificaría el desempeño laboral en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?

Bueno	Malo
16	24

Tabla N° 10 Pregunta 10



Gráficos N° 1 Pregunta 10

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Análisis e interpretación

La calificación del desempeño laboral de la empresa sus empleados responden en un 60% malo o inadecuado, mientras tanto un 40% acepta que es bueno. Teniendo en cuenta que la organización se maneja a basa de la experiencia acumulada por sus directivos a través de los años, y con ciertas deficiencias en los procesos administrativos, a los empleados les parece que el desempeño laboral no es bueno por diferentes circunstancias que han podido manejar con relativo éxito la empresa, pero esperan que se tome correctivos para poder tener un mejor desempeño, y tener mayores resultados tanto en lo personal como en lo institucional.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Verificación de Hipótesis

La prueba estadística del chi-cuadrado se utiliza para la verificación de la hipótesis porque es un estadígrafo no perimétrico o de distribución libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas que a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Combinación de Frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas correspondientes a las encuestas para empleados de radio Ambato 2013, lo que permitió efectuar el proceso de combinación.

Pregunta N° 5.

5.- ¿Cómo calificaría usted el diseño organizacional en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?

Pregunta N° 10.

10.- ¿Cómo calificaría el desempeño laboral en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?

Pregunta N° 5.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	27	32	32	32
	Malo	13	68	68	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Pregunta N° 10.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	16	40	40	40
	Malo	24	60	60	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Para poder obtener el cuadro de las frecuencias observadas se toma como modelo los resultados de dos preguntas formuladas en las encuestas para empleados de Radio Ambato 930 AM, donde se realizó el cálculo correspondiente a la correlación por ejemplo: en el cual se multiplica el valor de la Frecuencia del (Bueno) de la pregunta #5 (13) por el Bueno de la pregunta #.10 (16), para posteriormente dividirlo para el TOTAL de la muestra (40), dando lugar al primer valor (fila*columna/40=5,2 de la tabla de las frecuencias observadas, el segundo valor será (13*24/40=7,8) y así sucesivamente para los demás valores, que da lugar al correspondiente cuadro de frecuencias observadas.

Frecuencias Observadas

5.- ¿Cómo calificaría usted el diseño organizacional en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?			
10.-¿Cómo calificaría el desempeño laboral en la empresa RADIO AMBATO 930 AM?	Bueno	Malo	TOTAL
Bueno	5,2	10,8	13
Malo	7,8	16,2	27
TOTAL	16	24	40

FRECUENCIAS ESPERADAS

El valores de las frecuencia esperadas se obtiene en un valor de 10 de acuerdo a la teoría de las probabilidades, toda vez que este valor es obtenido al multiplicar el valor de la muestra total por el 25%, donde este porcentaje es dado al dividir el porcentaje total para el numero de alternativas posibles se obtienen 4 alternativas posibles, el cual resulta de combinar las dos opciones de respuesta de las dos preguntas.

$$40 * 0,25 = 10$$

MODELO LÓGICO

Ho= “El inadecuado diseño organizacional No incide en el desempeño laboral de los trabajadores de Radio Ambato”

H1= “El inadecuado diseño organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de Radio Ambato”

Modelo Matemático

$H_0; O = E$

$H_1; O \neq E$

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

GRADOS DE LIBERTAD

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

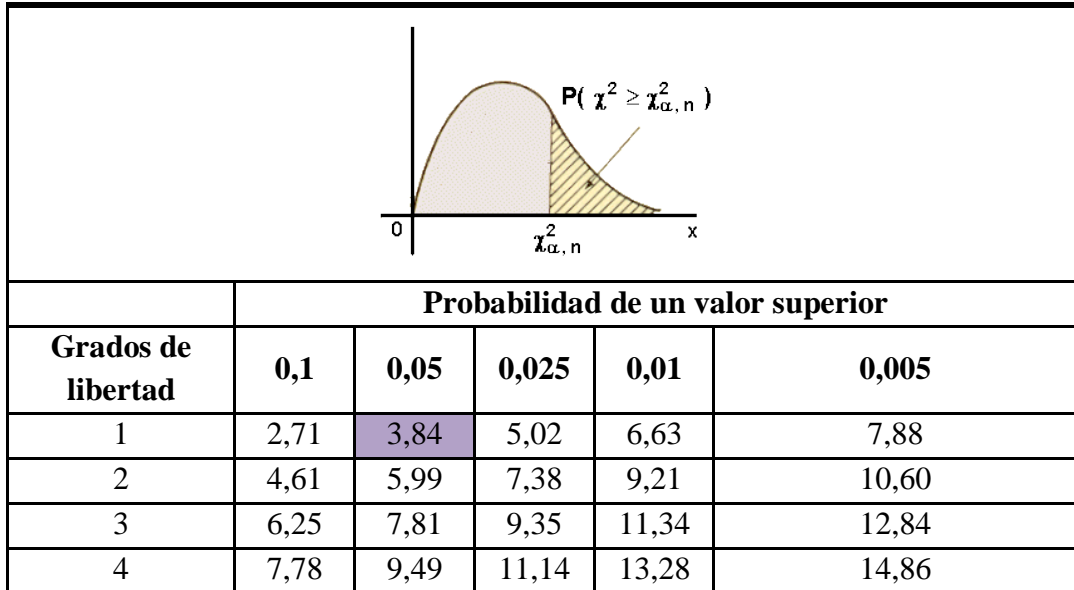
$$GL = (f-1)(c-1)$$

$$GL = (2-1)(2-1) = 1$$

Chi-cuadrado de Tablas

En el presente cuadro se observa la tabla de verificación de chi-cuadrado.

(Distribución del Chi-cuadrado)



Tomando en cuenta el nivel de significación que es del 5% y analizando el grado de libertad es 1, se toma el valor de 3,84 como valor de referencia para la regla de decisión.

Chi-cuadrado Calculado

Modelo estadístico

A continuación se describen las fórmulas utilizadas para el cálculo del chi-cuadrado.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada o Teórica

Grado de significación $\alpha = 0.05$

O-E= Frecuencia observada – frecuencias esperadas

O-E²= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

O-E²/ E= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

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 para la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X² obtenido.

(Chi-cuadrado Calculado)

O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
16	10	6	36	3,6
11	10	1	1	0,1
8	10	-2	4	0,4
5	10	-5	25	2,5
TOTAL				6,6

Gráfico Chi cuadrado

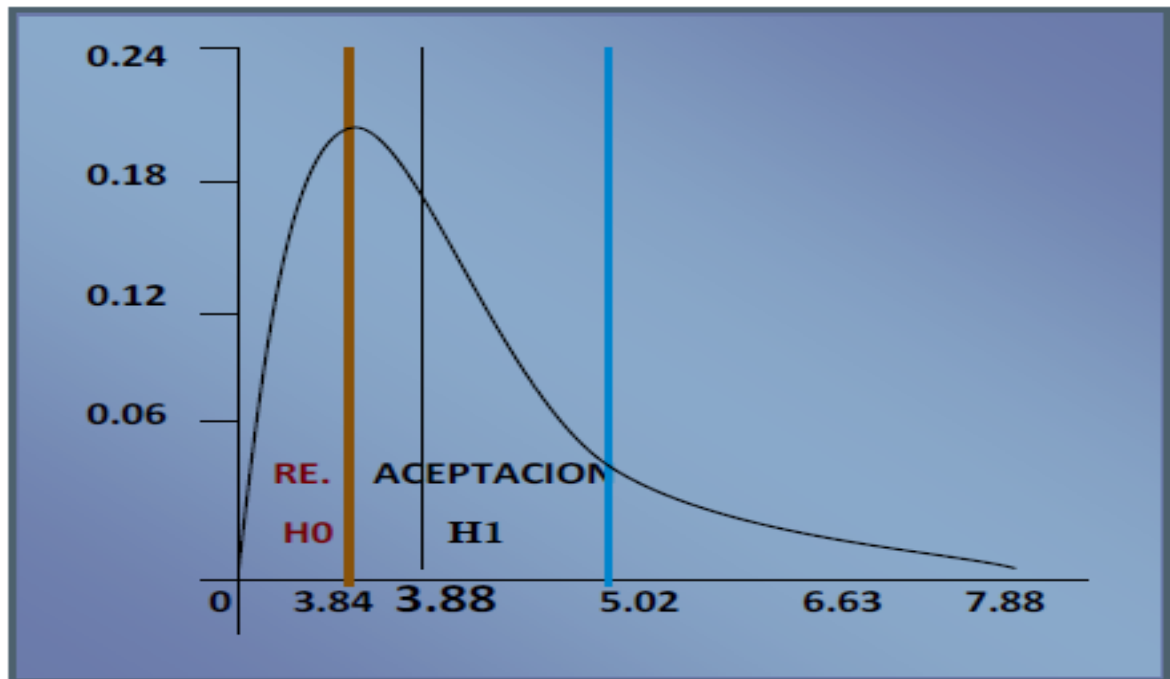


Gráfico N° 14 Chi cuadrado
Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Regla de Decisión

Si $X^2_c > X^2_t$ se acepta la hipótesis de investigación.

Como $X^2_c=6,6 > X^2_t=3,84$ se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis de investigación que dice $H_1=$ “El inadecuado diseño organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de Radio Ambato”

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Las formas tradicionales en la administración de la organización de Radio Ambato 930 AM, dificulta un crecimiento y desarrollo organizacional. Por tal sentido se plantea implantar una reingeniería organizacional, que permita aplicar a plenitud sus fortalezas en función de las oportunidades del mercado
- El diseño organizacional con el cual se maneja la empresa Radio Ambato 930 AM, es inadecuado, por cuanto sus funciones y procesos se orientan a una gestión operativa, antes que estratégica, que incorpore valor agregado, la cual conlleva, a una confusión en sus lineamientos y las funciones que los empleados deben realizar

- La capacitación en Radio Ambato 930, es escasa ya que sus limitados esfuerzos, se concentra en asistencia técnica, focalizada en el manejo de equipos tecnológicos. Sobre este tema los encuestados responden en un 48% que a veces se capacita a las diferentes áreas de trabajo, un 45% responde que nunca han recibido una capacitación, un 5 % responde casi siempre y el 2% afirma que siempre
- Ante la pregunta sobre la motivación, los encuestados señalan que el 57% del personal responde a veces sentirse motivado, un 20% afirma casi siempre estar motivado, el 15% siempre se siente motivado, mientras que un 8% nunca se sienten motivados. Sus posibles causas son: baja remuneración, desvalorización de esfuerzos laborales adicionales, escasas oportunidades para el crecimiento personal.

5.2. RECOMENDACIONES

- Debido al tradicionalismo en el que se ha manejado la empresa y solo a la experiencia de sus ejecutivos, con lo cual se recomienda, reingeniería organizacional, que conlleven a mejorar el liderazgo y el comportamiento organizacional.
- Se considera necesario un manual de procesos, por cuanto, la distribución de los puestos de trabajo conlleva a mejorar la productividad de los empleados de la empresa

- Se recomienda diseñar un programa de capacitación, acorde a las necesidades y según las áreas de desempeño como noticias, deportes, entretenimiento, para contribuir con el desarrollo personal de los empleados y mejorar su productividad y rendimiento empresarial.
- Para que la empresa sea más productiva debe motivar a sus empleados, mediante incentivos, como pueden ser monetarios o reconocimientos públicos, con lo cual se le dará un sentido de pertenencia hacia la empresa con a fin de tener un crecimiento tanto en lo personal como en lo institucional
- Para mejorar constantemente es recomendable tener cultura participativa de trabajo en todos los departamentos y con los directivos de la institución continuamente para contribuir con la toma decisiones que mejoren los procesos organizacionales

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

Título:

“Diseño del sistema de gestión estratégica por resultados de la empresa Radio Ambato 930 AM”

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Nombre de la Institución:	RADIO AMBATO 930 AM
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Calles Sucre entre Quito y Guayaquil
Teléfono:	032821299
Responsable:	Rubén Fernando Mariño Salazar
Tiempo estimado para la ejecución:	Inicio: Noviembre 2013, Fin: Julio 2014
Costo:	\$4500
Financiamiento:	Recursos empresa

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las empresas en nuestro país vienen consolidándose en su estructura interna, y es el caso de Radio Ambato que en transcurso de más de cuarenta años ha sido la radio con mayor sintonía en el centro del país debido a su visión y programación con grandes profesionales y ha sabido mantener cautivo a sus oyentes, pero con el transcurso de los años la empresa ha venido adoleciendo de serias deficiencias a nivel organizacional, y sobre todo a nivel de desempeño laboral, debido especialmente a su manejo empírico y tradicional.

Hay que analizar que si bien esta empresa radial es rentable es por lo anteriormente establecido, hay que tomar en consideración un futuro mediático en la que puede ingresar nuevas organizaciones con un plus y valores agregados y por ende pueden quitar la participación de mercado, por lo que se constituye en una amenaza latente a considerar para lo cual se debe estar preparada.

Para esto la empresa ve una alternativa de mejora continua con una administración por objetivos o dirección por resultados, esta busca incrementar la eficacia y eficiencia, y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionario o empleados por los resultados de su gestión.

Con esto conllevar a la empresa radial a ser más competitiva y rentable, y seguir siendo líder en su campo, y generar mucho más ingresos tanto para sus directivos como para sus empleados, estos a su vez estar identificados con la institución, ser mejor capacitados y con ello mejor remunerados.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen de una manera tal que aseguren a la empresa su

productividad, con el uso adecuado de sus recursos, generando otros ingresos, que aseguren la sostenibilidad de la organización.

6.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La superación empresarial en el Ecuador y el mundo no se lo alcanza por el azar, las empresas conforme tienen objetivos a largo plazo, no descuidan los de corto plazo, esto se debe a que sus ejecutivos y administradores tienen un rumbo encaminado a cumplir los planes y ser mucho más productivos en un mercado cambiante en todo momento.

Las empresas afrontan cambios que se producen a un ritmo acelerado, los empresarios deben gestionar diferentes alternativas, para no quedarse en el limbo, por esta razón la empresa RADIO AMBATO 930 AM, de la ciudad de Ambato, quiere aplicar un sistema de gestión estratégica por resultados. Con esto pretendemos mejorar el diseño laboral y por ende el desempeño laboral de los empleados de la empresa.

Esta propuesta contribuirá a desarrollar habilidades, potenciar el crecimiento personal y mejorar de la eficacia organizacional, Además de agudizar y refinar el sentido común. La importancia de contar con habilidades respecto al comportamiento organizacional ha crecido en los lugares de trabajo moderno, en parte por el aumento de equipos diversificados de trabajo

La empresa tiene sus esfuerzos comprometidos en este proyecto que le dará una visión de su futuro, empleando otros métodos y no los tradicionalistas, mejorando sus procesos administrativos, con bases sólidas en sus empleados que serán los que se

comprometan en alcanzar las metas propuestas, y estos a su vez mejoraran su desarrollo profesional y personal, en una combinación perfecta “ganar, ganar”

Mediante la generación de una empresa activa y e avanzada con sistemas y procesos sólidos, se garantiza su permanencia con éxito en este mercado competitivo de la comunicación, con garantía de seguir consolidándose y con más presencia para sus clientes internos y más aún para sus clientes externos que verán en nuestra organización la oportunidad de anunciar sus productos con garantía de que este será el canal preciso para llegar a la comunidad

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 General

Diseñar el sistema de gestión estratégica por resultados para la empresa Radio Ambato 930 AM

6.4.2 Específicos

- Analizar el diseño organizacional de la empresa Radio Ambato 930 AM
- Determinar el direccionamiento estratégico de la organización
- Diseñar el manual de funciones
- Diseñar indicadores de gestión para los procesos en Radio Ambato 930 AM

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La factibilidad de la propuesta se basa en varios puntos importantes los cuales nos permite cumplir objetivos en base al diseño de un sistema de gestión estratégico por resultados, entre estos tenemos los siguientes:

6.5.1 Organización

Al realizar un análisis institucional se predispone de todo el apoyo gerencial de la empresa radial, con todos sus colaboradores para el diseño de una estructura organizacional y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta; razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral del cliente interno y una gran oportunidad para que la empresa tenga una desarrollo empresarial.

6.5.2. Entorno Económico

La empresa se encuentra en capacidad económica de solventar las actividades que se desea realizar para cumplir la propuesta planteada, además es importante que la empresa mira esto como una inversión y no como un gasto, y no es necesario una gran cantidad de aporte económico para cumplir con los objetivos.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

6.6.1 Sistema de gestión

El sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. El control, en este caso, se define

como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar, en cierta manera, lo que pasara en el futuro. Mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos (OGALLA, 2005)

Uno de los Modelos Europeo de Excelencia Empresarial, es el Modelo EFQM que está patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, que al sistema EFQM se la conoce como un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en: La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.

La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Con la definición propuesta por la EFQM y, generalmente aceptada, de un sistema de gestión: “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”. Vamos a proponer una variante de esta definición con el objeto de

concretar nuestro propósito: “Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (OGALLA, 2005)

Básicamente, la gestión dirección estratégica se puede considerar como aquel proceso que concierne a la toma de decisiones sobre la dirección de una organización, y la implementación de estas decisiones. El sistema de gestión, por su parte, es una herramienta que permite sistematizar la gestión de la empresa, contribuyendo a optimizarla y, en consecuencia, ayudando a la toma de decisiones. Además, ayuda al cumplimiento estructurado de cualquier legislación (SANCHEZ, PALOMINO, & SANCHEZ, 2006)

El proceso de gestión estratégica se puede subdividir en dos fases:

- Planificación estratégica.
- Implementación estratégica

La planificación estratégica concierne a la previsión de las actividades presentes y futuras de una organización y esta relacionada con la toma de decisiones referida a la definición de una filosofía o política de empresa, estableciendo de unos objetivos de selección de una estrategia adecuada.

Implementación estratégica concierne a la toma de decisiones respecto al desarrollo de una estructura organizativa, al aseguramiento de que se cumplen con efectividad

las actividades que la misma se plantea y al control de la eficacia de la misma (SANCHEZ, PALOMINO, & SANCHEZ, 2006)

6.6.2 Gestión estratégica

Es una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo n donde se dirige y se decide para beneficio común. La proactividad hace referencia a estar atentos a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. En otras palabras es forma de diseñar el futuro y hacer que este suceda (PRIETO HERRERA, 2012)

El concepto de Gestión Estratégica permite la realización de lo que hemos dado a llamar Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización genera un plan estratégico, en el cual se establecen grandes líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la practica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica. (BETANCOURT, 2002)

Seguimos leyendo en (BETANCOURT, 2002) Esta es una manera practica de inculcar esa cultura de la Gestión Estratégica. Recordemos que la organización tradicional es piramidal y estructurada, en cambio los proyectos introducen conceptos de matricidad, en los cuales la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo. Bajo esta cultura, cada miembro de la organización va a comenzar a interactuar en diferentes equipos que responden a objetivos diferentes y no a los rígidos parámetros de las estructuras verticales tradicionales.

La Gestión Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, n un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales La Gestión Estratégica puede ser vista como:

“El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Es la palabra permanentemente la que le da sentido de continuidad. Cuando utilizamos la palabra proyecto lo hacemos con un proceso puntual, que se realiza al principio, buscando con ello generar un cambio dentro de la cultura organizacional que permita el involucramiento gradual de la gente a fin de lograr que proceso se haga permanente,

La base de la Gestión Estratégica esta en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los

talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asume frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica. (BETANCOURT, 2002)

Tom Peters y Robert Waterman en su libro “En busca de la Excelencia” manejaban un concepto similar que podemos asociar al de Gestión Estratégica. Según ellos la Excelencia se centra sobre los aspectos humanos del proceso. La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no de un proceso centralizado.

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo costos. (BETANCOURT, 2002, págs. 105,106,107,108,109,110)

6.6.3 Gestión por Resultados

La gestión por resultados, también conocida como por administración por objetivos, trata de mejorar la eficacia de una organización a través de una mayor responsabilidad e involucración del empleado en su propia actividad.

La gestión por resultados, por tanto, ha de definir unos objetivos cuyos resultados tengan una clara conexión en cascada con el organigrama de la empresa. Un sistema

de gestión por resultados para ser eficaz ha de partir de objetivos válidos para conducir a los resultados propuestos. En este sentido se acuñó el término SMART para definir las características que un objetivo debe cumplir (cada letra del término corresponde con la inicial en inglés de cada una de estas características): específico (Specific), medible (Measurable), factible (Achievable), realista (Realistic), con un plazo de ejecución (Time-related). (<http://www.gerencie.com>, 2013)

La gestión por objetivos, requiere de lo siguiente:

1. Un plan de trabajo, aprobado por la dirección y por los mandos de gestión, que especifique, para un periodo dado los resultados a alcanzar y los medios a utilizar
2. Una información a los subordinados y un acuerdo con estos que les permitan informarse del trabajo ue les corresponde y sobre los objetivos particulares que aceptan;
3. Una medida de la eficiencia de los mandos para obtener resultados (HOLGADO MARTINEZ, 1972)

La dirección por objetivos es una filosofía de “management” que se basa en el principio de la asignación autoritaria de objetivos y se fundamenta en una metodología en base a la cual el equipo de la cúpula directiva determina los objetivos generales de una organización, los cuales son a su vez fraccionados en subobjetivos y, por último delegados a las distintas áreas funcionales. Para Bartoli (1991, p. 43) dichos objetivos, para encuadrarse en esta filosofía gerencial, debe poseer determinadas características, que son los que se detallan a continuación. (MANTILLA, 2008, pág. 27)

- Deben originarse en la estrategia organizacional
- Han de ser traducidos de forma operativa, en tanto que consignas concretas de trabajo
- Deben ser motivadores para las personas e inducir al trabajo por si mismos
- Han de permitir la concentración de esfuerzos y de recursos
- Deben establecerse en sectores clave de la organización (finanzas, organización de los recursos humanos, marketing, responsabilidad social, productividad, innovación, etc)
- Han de determinar la estructura de la empresa para permitir la distribución del trabajo (MANTILLA, 2008, pág. 27)

La gestión por resultados debe entender a la palabra resultado en estas dimensiones:

- *Resultado*: es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto.
- *Resultados a nivel de productos (o parciales)*: son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final.
- *Resultados a nivel de efecto (o final)*: es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.
- *Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo)*: son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto.

- *Riesgo*: es la probabilidad de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos
- *Indicadores*: son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo. Pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos, disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables, participativos, sencillos y accesibles y pertinentes. Pueden ser cuantitativos (número de, frecuencia de, % de, tasa de, diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de, etc.). (Estrategias Gerenciales)

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y Privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la

sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País. (Estrategias Gerenciales)

Beneficios de la Gestión por resultados

Ayuda a los procesos de planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.

Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados

- Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización
 - Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.
- (Estrategias Gerenciales)

6.6.4 Indicadores de gestión

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

“Control”, se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de

los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento.

Los indicadores pueden ser Valores, Unidades, Índices, Series estadísticas, etc.

Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado Proceso.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de Actualidad, Capacidad y Potencialidad (Estrategias Gerenciales)

- Actualidad: Valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.

· Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima

· Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Los anteriores conceptos son básicos para obtener indicadores, ya que ayudan a observar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo visualizar qué sucede en el tiempo bajo ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual bajo restricciones particulares (Estrategias Gerenciales)

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable,

que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión. (Estrategias Gerenciales)

Posibles indicadores de medida, “IM”

Veamos algunos de los indicadores más utilizados:

- Ratios: El denominado “ratio de gestión” es un indicador muy utilizado como por ejemplo:
 - Gastos operacionales / Total de activos
 - Costes de distribución / Cifra de ventas
 - Cifra de ventas / Numero empleados
 - Número de clientes satisfechos / Número de clientes totales
 - Cifra de ventas / Activo fijo
 - Etc.

- Consumo de recursos: Actualmente es mayor la tendencia a medir la eficiencia según la distribución de recursos. Y para esto hay que medir estos últimos. Los recursos consumidos en cualquier operación de trabajo son unos de los indicadores más utilizados. (SALGUEIRO, 2001)
 - Costos utilizados en cualquier operación de trabajo repetitiva
 - Tiempos utilizados en cualquier operación de trabajo repetitiva
 - Horas / hombres utilizados en cualquier operación de trabajo repetitiva
 - Número de personas, horas extras, etc.
 - Tiempos de implantación, duración de un ciclo, plazos de tiempos, etc.
 - Materia prima, materiales usados, etc.
 - Desgaste de maquinaria (hay que intentar medirlo)
 - Uso de máquina y herramienta

Los recursos más utilizados y más importante, por lo tanto, en cualquier empresa son las personas, el dinero y el tiempo. Alguien ha dicho que los distintos tipos de recursos que se puede consumir en cualquier compañía viene dado en la formula 6MT, siendo M las iniciales en inglés de los distintos tipos de recursos y T, tiempo. (SALGUEIRO, 2001)

-Man

-Money

-Materials

6 Recursos +Tiempo

-Machines

-Methods

-Management

Y considerando la productividad una relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

Productividad= Resultados alcanzados / recursos utilizados (SALGUEIRO, 2001)

Para poder llevar a cabo una gerencia estratégica de manera exitosa se debe contar con herramientas que permitan obtener los mejores resultados posibles, dentro de las cuales encontramos la aplicación de conceptos básicos que si son entendidos y puestos en práctica de manera elocuente aseguran la existencia, y el desarrollo constante de una organización

La eficacia significa la generación de valor agregado para el cliente, producto/servicio, que ha recibido del proveedor.

La eficiencia está asociada con la optimización de los procesos y la utilización racional de los recursos.

Efectividad es lograr ser eficaz y eficiente.

El nuevo paradigma de las empresas es hacer lo correcto correctamente. Ya no es suficiente hacer lo correcto y agregarle valor al cliente (eficacia), sino que también es necesario que se haga correctamente (eficiencia), Es decir, se requiere productos o servicios que satisfagan y superen las expectativas del cliente (lo correcto), con el mínimo costo (correctamente) (ROJAS BERNAL, 2001, pág. 78)

En otro concepto de estos indicadores de gestión tenemos que *eficacia* mide el nivel del logro alcance del objetivo, meta, producto y resultado, durante un periodo parcial o completo (eficacia intermedia y eficacia final). Los indicadores de *eficiencia* miden si alcanza se alcanza el objetivo, meta producto y resultado al más bajo costo posible: es decir, analizando cuales son los recursos utilizados para esos logros. Los indicadores de *efectividad*, por su parte, miden el beneficio o impacto social, capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (ZAMBRANO BARRIOS, 2006, pág. 235)

De las anteriores definiciones se puede apreciar que los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas organizacionales, independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean laborales, comerciales, intelectuales, de producción, de control, etc.

En cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, una variación, un porcentaje, etc.), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta o tarea. Pues bien, la combinación de esos elementos, o sea, el resultado, el costo y el tiempo, permite medir objetivamente el grado de efectividad y eficiencia de una área de organización y hacer comparaciones entre áreas aun disimiles en el contenido de la labor. (MEJIA, 1998)

Generalmente se emplean las siguientes formulas y calificaciones para realizar las evaluaciones

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\left(\begin{array}{c} \text{Puntaje eficiencia} \\ + \\ \text{Puntaje eficacia} \end{array} \right)}{2}$ <hr/> Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1			
41 – 60%	2	Eficiente = 1	3	
61 – 80%	3			
81 – 90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

www.planning.com.co

Del cuadro anterior, se pueden hacer algunos comentarios:

- La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE) los niveles superiores de eficacia corresponden a niveles de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener. Es decir, obtener una calificación de 5 no es simplemente hacer una labor cuatro grados superiores a la de uno, es mucho más que eso. Normalmente, niveles superiores de cumplimiento exigen mayores esfuerzos e imponen mayores grados de dificultad.
- En los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre $RA/CA*TA$ y $RE/CE*TA$, lo cual es de nuevo lo alcanzado frente a lo esperado. Simple en este caso el resultado involucra dos variables críticas en la obtención del resultado: el costo incurrido y el tiempo empleado para la ejecución de la meta deseada. Por supuesto la relación de estas variables con el resultado es inversa, es decir, mientras menos tiempo y dinero se consuma para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño y viceversa. Además, mientras mas cantidad de resultado se obtenga por unidad de tiempo y de costos empleados, también se estará en una situación favorable. En esencia se está hallando el resultado por unidad de tiempo y de costo para ser comparado con el resultado esperado por unidad de tiempo y de costos estimados. El cociente entre ambos debería ser el más alto posible, lo cual sucederá siempre que el valor alcanzado sea mucho mayor que el estimado.
- Nótese que la fórmula de eficiencia combina las variables de la eficacia (RA/RE), ponderadas por los factores tiempo y costo de una manera inversa. Es decir, una alta eficiencia presupone que exista una alta eficacia.

- Finalmente quien es eficiente y eficaz, en esencia decimos que es efectivo. Esto es lo que, en el fondo, todos deseamos para nuestras empresas, que sean efectivas (MEJIA, 1998)

INDICE PROPUESTA

6.7. MODELO OPERATIVO

6.7.1. ANALISIS SITUACIONAL DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RADIO AMBATO

6.7.1.1 AMBITO ORGANIZACIONAL

6.7.1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.7.1.1.2. TALENTO HUMANO

6.7.1.1.3. PROGRAMACIÓN RADIAL

6.7.2. Ámbito Tecnológico

6.7.3. ANÁLISIS FODA DEL ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y TECNOLÓGICO

6.7.3.1. Análisis FODA: Ámbito Administrativo

6.7.3.2. Análisis FODA: Ámbito Tecnológico

6.7.3.3. Estrategias Ofensivas

6.7.3.4. Estrategias defensivas

6.7.4. MANUAL DE FUNCIONES

6.7.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.7.5.1. MISIÓN

6.7.5.2. VISIÓN

6.7.5.3. VALORES

6.7.5.4. POLÍTICAS

6.7.5.4.1. POLÍTICAS GERENCIALES

6.7.5.4.2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

6.7.5.4.3. POLÍTICAS DE SERVICIO

6.7.5.4.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

6.7.5.4.5. POLÍTICAS DE CALIDAD

6.7.6. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA RADIO
AMBATO 930 AM.

6.7.6.1. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESA RADIO AMBATO

6.7.6.2. INDICADORES DE GESTIÓN

6.7.6.2.1. INDICES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

6.7.6.2.2. ÍNDICE NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

6.7.6.2.3. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD

6.7.7. APLICACIÓN DEL MODELO E.F.Q.M. EN LA EMPRESA RADIO
AMBATO

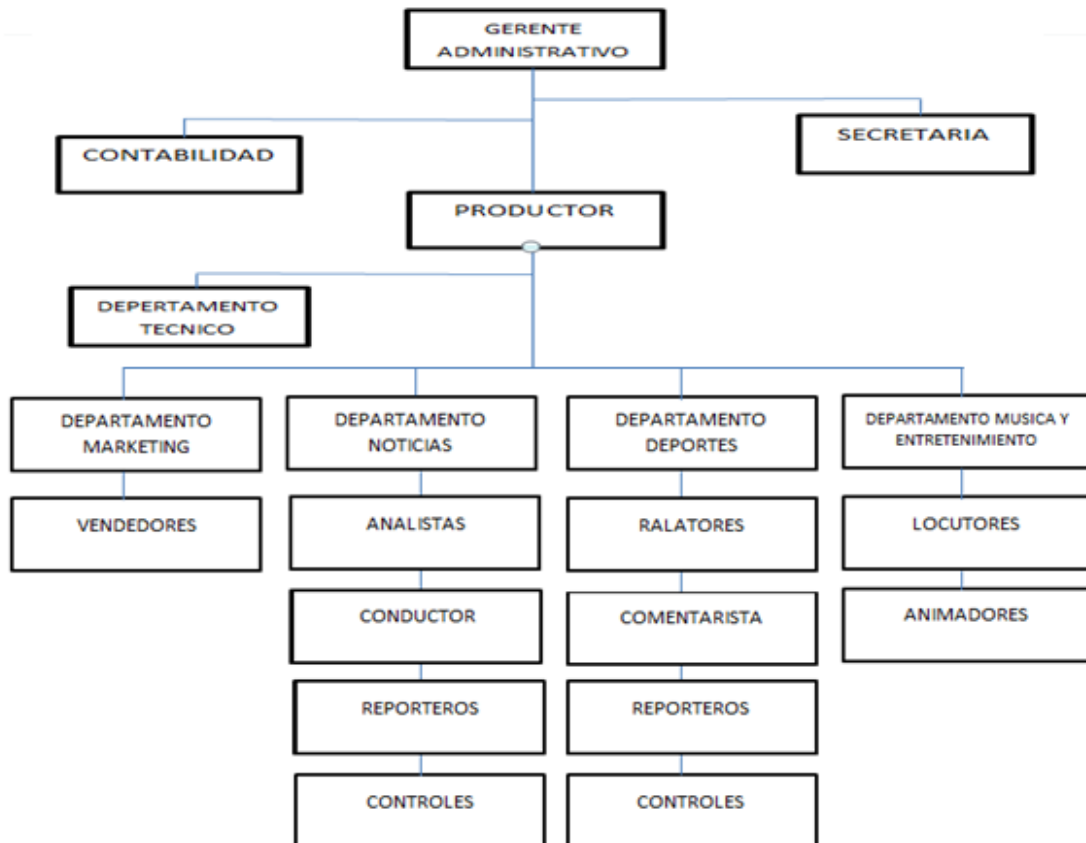
6.7. MODELO OPERATIVO

6.7.1. ANALISIS SITUACIONAL DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RADIO AMBATO

6.7.1.1 AMBITO ORGANIZACIONAL

6.7.1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama Estructural





Elaborado por Rubén Mariño

6.7.1.1.2. TALENTO HUMANO

La empresa cuenta con el siguiente listado que forma parte del recurso mas importante dentro de una organización que es el talento humano, a continuación se detalla la nomina con que cuenta RADI AMBATO

NIVEL GERENCIAL

GERENTE ADMINISTRATIVO	Sr. Mario Barona
DIRECTOR	Dr. Mario Fernando Barona

NIVEL ASESOR O AUXILAR

JEFE CONTABLE	Ing. Martha Rodríguez
SECRETARIA	Licda. Magali Ríos
JEFE DE MARKETING	Ing. Diego Barona
DEPARTAMENTO TECNICO	Ing. Andrés Tamayo
DIRECTOR DEPORTES	Lic. Patricio Mantilla
DIRECTOR NOTICIAS	Dr. Mario Fernando Barona

NIVEL TECNICO

RELATORES	<ul style="list-style-type: none">• Lic. Patricio Mantilla• Sr. Rousbel Manjarrez• Lic. Diego Bonilla• Sr. Ider Bermello
COMENTARISTAS DEPORTIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Dr. Guido Montalvo• Lic. Carlos Eugenio• Sr. Héctor Loureiro
COMENTARISTAS NOTICIA	<ul style="list-style-type: none">• Dr. Julio Arias• Dr. Mario Barona
PRESENTADORES NOTICIAS	<ul style="list-style-type: none">• Srta. Mayra Estrella• Sr. Gustavo Díaz
REPORTEROS DEPORTES	<ul style="list-style-type: none">• Lic. Ángel Tandazo• Sr. Roberto Lindo• Sr. Diego Eugenio• Ec. Pamela Jurado• Licda. Belén Quintana
REPORTEROS NOTICIAS	<ul style="list-style-type: none">• Lic. Carranza• Lic. Martha Lezano
VENDEDORES	<ul style="list-style-type: none">• Sr. Klever Campos• Ing. Catalina Charvet
TECNICOS DE LA RADIO	<ul style="list-style-type: none">• Ing. Diego Moya• Sr. Iván López
ANIMADORES	<ul style="list-style-type: none">• Sr. Freddy Bejarano• Sr. Hugo Cisneros• Srta. Carla Sevilla• Sr. Alberto Pérez• Lcdo. Mario Mora

CONTROL MASTER	<ul style="list-style-type: none"> • Sr. Carlos Escalante • Sr. Víctor Barrionuevo • Sr. Rodrigo López • Sr. Holger Ojeda • Lcdo. Diego Sánchez
-----------------------	--

NIVEL OPERATIVO

MENSAJEROS	<ul style="list-style-type: none"> • Sr. Daniel Holguín • Sr. Santiago Martínez
LIMPIEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Sra. Dolores Pinto

6.7.1.1.3. PROGRAMACIÓN RADIAL

La empresa Radio Ambato 930 AM tiene en su programación diaria los siguientes espacios difundidos en diferentes horarios:

Lunes a Viernes

00H00 Ritmos de América

04H00 Amanecer campesino

05H00 Productos “Don Freddy”

05H30 Informativo “El Espectador” primera emisión

08H00 “Deportes y goles” primera emisión

10H00 “Deportes y goles” segunda emisión

12H00 “Deportes y goles” tercera emisión

14H00 “Pulso deportivo”

16H00 Informativo “El espectador” segunda emisión

18H00 “Al morir de las tardes”

19H00 “Deportes y goles” cuarta emisión

20H00 “Cosas de mi tierra”

20H30 “Naturismo en familia”

21H00 “Deportes y goles” quinta emisión

22H00 “Variedad musical”

Programación Sábados

00H00 Ritmos de América

04H00 Amanecer campesino

05H00 Productos “Don Freddy”

05H30 Informativo “El Espectador” primera emisión

08H00 “Deportes y goles” primera emisión

09H00 “Medico en casa”

10H00 “Mi gran familia”

11H00 “Derecho y sociedad”

12H00 “Deportes y goles” segunda emisión

14H00 “Información deportiva” (transmisiones o música)

22H00 “Bailables de fin de semana”

Programación Domingo

06H00 “Hoy es Domingo día del Señor”

07H00 “Panorama”

10H00 Campeonato ecuatoriano de futbol

19H00 “La revista deportiva dominical”

21H00 Cierre

6.7.2. Ámbito Tecnológico

La empresa radial para su funcionamiento en el dial 930 de frecuencia de Amplitud Modulada, necesita de los siguientes equipos: y recursos, para enviar sus ondas radiales al espectro y que pueda llegar a los diferentes receptores, a nivel regional donde alcanza sus ondas, a continuación lo detallaremos.

Antenas de transmisión en el sector Laquigo

Antena de transmisión de radio frecuencia
Convertidor de energía alterna y continua
Tarjetas de sonido "SAMBLAST" (6)
Transmisor de estado sólido de alta potencia
Antenas direccionales "OMNI"
Estructura metálica de la antena de 20 metros
Transformador
Pararrayo

Equipos en edificio central

Antena de transmisión "OMNI"
Transmisor
Generador eléctrico

Producción

2 computadoras LG Pentium 5
2 computadoras LG Core i 5
1 Consola audio Tapco mix 260 fx
1 Mini consola Alto S8
1 Micrófono Electro Boyce RE 20
1 Intercomunicador Sony

Cabina Radio Ambato

1 Consola Air.4 1302-88767
1 Transmisor de AM de 1.2 Marca Delta
1 Receptor Acces Portable Mixes (comrex)

1 Modulador Rf Zurich
1 Ecuadorador Behringer fbq 3102
1 Orban
2 Televisores Plasmas 32"
10 Micrófonos Shure pg 58
2 Computadoras Pentium 4
2 Reproductores de Cd
1 Intercomunicador

Transmisiones

1 Transmisor Acces portable mixes (Comrex)
1 Amplificador de señal telefónica (Shure)
5 Micrófonos Shure
8 Cables doble audio Samsom

Área Administrativa

3 Computadoras LG Pentium 4
2 Impresoras HP
Mobiliario

6.7.3. ANÁLISIS FODA DEL ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y TECNOLÓGICO

Para generar una estructura organizacional competitiva se va a determinar la realidad actual de la empresa, estableciendo la herramienta metodológica del Análisis FODA, para ello se ha generado dos ámbitos de estudio, el primero el ámbito administrativo, y el segundo el ámbito tecnológico.

6.7.3.1. Análisis FODA: Ámbito Administrativo

Este aspecto considera la generación de una estructura organizacional competitiva, se va a determinar la realidad actual de la empresa, estableciendo sus factores internos y externos, enfocando al área del capital humano.

Fortalezas

- Experiencia radial por más de 40 años
- Excelente talento humano en todas las programaciones radiales
- La empresa radial líder por varios años en el rating de sintonía
- Ambiente laboral agradable y profesional
- Transmisiones de todos los eventos sociales y deportivos en directo dentro y fuera del país
- Precios de paquetes publicitarios competitivos en el mercado
- La marca RADIO AMBATO es conocida a nivel nacional

Debilidades

- Falta de direccionamiento estratégico
- Descoordinación en tareas y trabajos asignados
- Trabajo no planificado
- Falta de políticas
- Remuneraciones no acorde al puesto de trabajo
- Falta de motivación e incentivos al personal

Oportunidades

- Confianza y fidelización a clientes potenciales
- Mejorar las programaciones y ser más atractivos a clientes
- Desarrollo en nuevos mercados de entretenimiento aprovechando su posicionamiento
- Crecimiento del mercado local y nacional con eventos de interés de la audiencia
-

Amenazas

- Competencia desleal
- Reformas políticas a la ley de comunicación
- Crisis política y económica en el país
- Retiro de auspiciantes y clientes
- Ingreso de empresas con más recursos
- Desastres naturales
- Productos sustitutos

Conclusión.

De acuerdo al diagnóstico, actualmente la empresa, no dispone de una estructura organizacional que le permita mejorar los procesos administrativos a fin de cumplir con los objetivos de la organización. De ahí que, la estructura organizacional es una propuesta técnica ajustada a la realidad. Respecto al talento humano, estar acorde a la realidad empresarial que necesita para ser competitivo, en un mercado cambiante constantemente. El personal, debe estar en un constante crecimiento profesional y

humano, con alta capacitación constante. En lo concerniente a la programación radial siempre estar innovando los espacios o programas, para tener cautivo al oyente en nuestro dial. Con un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, provocando que los recursos humanos, materiales y financieros, no se desperdicien y por lo consiguiente, no generen problemas que le permitan un eficiente desarrollo.

6.7.3.2. Análisis FODA: Ámbito Tecnológico

En este proceso se consideran aquellos aspectos que afectan o benefician a la empresa, para lo cual es necesario recopilar información sobre tendencias tecnológicas que influyen en sus estándares de servicio al cliente.

Fortalezas

- Tecnología de punta para transmisiones
- Señal radial en internet
- Llegar con nuestra señal a todo el mundo

Debilidades

- Página web deficiente en información y poco atractivo para los visitantes
- Manejo inadecuado de la tecnología
- Tecnología y repuestos con costos elevados

- Equipos que no cuentan con la facilidad tecnológica para su funcionamiento en algunos lugares del país

Oportunidades

- Mejora la fidelidad de la señal para el oyente
- Facilidad en las transmisiones para los empleados
- Mayor audiencia a nivel local, nacional e internacional

Amenazas

- Robo de los equipos
- Equipos muy sensibles y propensos a daños
- Tecnología en constante y rápido cambio, obsoleto en poco tiempo
- Desastres naturales
- Cambio en voltaje de la red eléctrica
- Deterioro rápido de equipos

Conclusión

La empresa cuenta con tecnología adecuada y de punta, por lo cual deberá tener más capacitación y poder sacar mucho más provecho de los recursos tecnológicos y ser líderes en la fidelización de la señal y mejorar el servicio a sus clientes y oyentes.

6.7.3.3. Estrategias Ofensivas

- Contratación de personal altamente capacitado en el ámbito administrativo, periodístico, comunicacional, y tecnológico.
- Generar cultura de creatividad e innovación organizacional
- Fortalecer la programación radial
- Ampliar procesos periodísticos e investigativos, para generar credibilidad en la audiencia
- Capacitaciones constantes a todo el personal
- Involucrar al personal en los proceso de cambio de cultura organizacional.
- Elaborar constantemente una base de datos de clientes, para personalizar su atención y hacerles llegar en forma directa promociones, ofertas y descuentos
- Manejar una agenda de proveedores actuales y potenciales, para estar informado de las tendencias tecnológicas que la empresa podría innovar.

6.7.3.4. Estrategias defensivas

- Realizar constantes estudios de mercado y mejorar nuestros servicios.
- Sondeos de opinión ciudadana
- Contratar seguros de vida para el personal, y nuestros equipos tecnológicos
- Realizar los contratos de trabajo con lo que establece el Ministerio de Relaciones Laborales
- Remuneraciones justas de acuerdo a su nivel de preparación y funciones realizadas

6.7.4. MANUAL DE FUNCIONES

En la empresa “RADIO AMBATO 930 AM” no existe documentación escrita en donde se especifiquen las tareas, funciones y responsabilidades para cada cargo, lo que provoca muchos problemas para la gerencia y los empleados en la realización de las actividades y en el control de las mismas.

A continuación se presenta un detalle de las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos que existe en la empresa lo que permitirá diferenciar las funciones entre los integrantes de la misma.

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA

ENCARGADO: Sr. Mario Barona

CODIGO: 01

NIVEL: Directivo

OBJETIVOS Responsable del manejo integro de la marca y desarrollo de estrategias comerciales para lograr la productividad y eficiencia de la empresa.

- Planificar, implementar y controlar la gestión de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, de conformidad con las políticas aprobadas.
- Administrar los procesos de la compañía.
- Ser el principal responsable por el cumplimiento de las políticas, objetivos y gestión de la empresa.
- Realizar análisis de resultados de la empresa.
- Liderar la Gestión comercial de la empresa
- Representar legalmente a la Compañía ante entidades varias.
- Administrar los activos de la empresa.

REQUERIMIENTOS GERENTE GENERAL

Formación Académica.

Formación universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería

Comercial, Ingeniería en Marketing o profesiones a fines y de preferencia con estudios de postgrado.

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

Administración.

Cualidades de la Organización:

Mando, Carácter y Liderazgo.

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente.

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 11 Manual de Funciones 1

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION
NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA
ENCARGADO: Licda. Magali Ríos
CODIGO: 02
NIVEL: Auxiliar
OBJETIVOS Realizar todas las labores de secretaria, disposiciones de la gerencia general

- Elaborar cartas comerciales, oficios dispuestos por la gerencia general
- Diseñar, implementar y controlar sistema de archivo: documentación legal y otros.
- Administrar caja chica de la empresa
- Organizar los archivos de su dependencia
- Recibir la correspondencia y distribuir al personal que corresponda.
- Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma

REQUERIMIENTOS SECRETARIA

Formación Académica.

Formación universitaria

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares

Conocimientos:

Conocimientos del puesto, computación, relaciones humanas.

Género: Femenino

Estado Civil: Indiferente.

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla N° 12 Manual de Funciones 2

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR

ENCARGADO: Ing. Martha Rodríguez

NIVEL: Auxiliar

CODIGO: 03

OBJETIVOS

- Realizar todos los pagos legales en sus fechas determinadas,
 - Facturar todos los pedidos y registrar en asientos contables,
 - Llevar registros de bancos, clientes, proveedores, rol de pagos.
- Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
 - Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
 - Amplios conocimientos en tributación.
 - Manejo de inventarios.
 - Manejo de paquetes contables.
 - Calcular el pago de comisiones y horas extras de todos los empleados de la empresa.

REQUERIMIENTOS CONTADOR (A)

Formación Académica.

Formación universitaria en Contabilidad y auditoría o profesiones a fines.

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

Contabilidad.

Cualidades de la Organización:

Legislación Tributaria.

Informática

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente.

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 13 Manual de Funciones 3

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: PRODUCTOR

ENCARGADO: En busca

CODIGO: 04

NIVEL: Operativo

OBJETIVOS Trabajar la grabación con diferentes herramientas de edición en audio digital para hacerla atractiva al radioescucha.

- Verificar la grabación de materiales sonoros, la redacción del texto y la dirección, corrección, niveles de voz, ritmo y duración.
- Filtrar los audios con ecualizadores para darle brillo y realce a la grabación.
- Editar y mezclar la grabación con sonidos y música.
- Nivelar volúmenes para obtener parámetros de sonido adecuados para la difusión en radio.
- Realizar copias de seguridad de las grabaciones.
- Verificar que los contenidos sean adecuados para el espacio radiofónico.
- Capacitar y asesorar a los colaboradores en los diferentes aspectos de la producción radiofónica.

REQUERIMIENTOS PRODUCTOR

Formación Académica.

Formación universitaria en Comunicación Social

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

-Cualidades de la Organización:

-Conocimientos sólidos en programación radial

-Creatividad para producir espacios radiales de trascendencia social

Informática

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente.

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla N° 14 Manual de Funciones 4

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: TECNICO RADIAL

ENCARGADO: Ing. Andrés Tamayo. Ing. Diego Moya Sr. Iván López

CODIGO: 05

NIVEL: Operativo

OBJETIVOS Instalación, mantenimiento, control y reparación de equipos de la radio

- Realizar la instalación y el mantenimiento de los equipos de grabación, edición y transmisión, de los estudios centrales, y grabación.
- Solicitar a la administración las herramientas y los repuestos necesarios para la instalación y mantenimiento de los equipos
- Mantener informado permanentemente a la Gerencia sobre el funcionamiento de la radio
- Operar el audio y la cabina para asegurar la fidelidad de la señal radial
- Operar fuera de los estudios los equipos para las transmisiones

REQUERIMIENTOS TECNICOS RADIALES

Formación Académica.

Educación Superior en sistemas o afines

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares

Conocimientos:

Amplios conocimientos en sistemas y redes informáticas.

Cursos en electrónica

Conocimientos en mantenimiento de equipos radiales

Conocimientos en computación

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente.

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 15 Manual de Funciones 5

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MARKETING

ENCARGADO: Ing. Diego Barona

CODIGO: 06

NIVEL: Ejecutivo

OBJETIVOS Generar una mayor rentabilidad a la empresa mediante la aplicación de planes y estrategias de ventas en el mercado objetivo.

- Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- Manejo de equipos de ventas de la empresa.
- Planificar y ejecutar el plan de ventas de la organización.
- Efectuar investigaciones de mercados sobre las nuevas necesidades, tendencias, preferencias y demandas del mercado meta.
- Investigar a la competencia.
- Tomar decisiones sobre estrategias promocionales y de publicidad.
- Realizar clínicas de ventas de manera periódica.

REQUERIMIENTOS JEFE DE MARKETING

Formación Académica.

Formación universitaria en Marketing o profesiones a fines.

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

Marketing, Ventas.

Cualidades de la Organización:

Elaboración de planes estratégicos.

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente.

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 16 Manual de Funciones 6

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR

ENCARGADO: Sr. Klever Campos, Ing. Catalina Charvet

NIVEL: Ejecutivo

CODIGO: 07

OBJETIVOS Colocar los productos de la empresa en el mercado de acuerdo al plan de ventas establecido.

- Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- Realizar seguimiento de los clientes actuales y potenciales.
- Visitar un promedio de tres clientes diarios.
- Realizar reportes de ventas diarios.
- Establecer base de datos de los clientes.
- Participar en las clínicas de ventas.
- Generar hojas de ruta para el trabajo.

REQUERIMIENTOS VENDEDOR

Formación Académica.

Formación universitaria de los primeros niveles, especialmente en las áreas de marketing y ventas.

Experiencia Previa.

Se requiere de una mediana experiencia.

Conocimientos:

Manejo de clientes

Ventas de intangibles

Técnicas de Ventas.

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Soltero

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla N° 17 Manual de Funciones 7

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DEPORTES

ENCARGADO. Lic. Patricio Mantilla

CODIGO: 08

NIVEL: Ejecutivo

OBJETIVOS Equipo encargado de la información y transmisión de los eventos de las distintas disciplinas deportivas.

- Definir las estrategias, normas, y procedimientos para dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los programas deportivos en los diferentes horarios.
- Supervisar que los periodistas ejerzan su labor adecuadamente
- Asegurarse de contar con todo lo necesario para que su equipo de trabajo ejerza su labor sin problemas.
- Comunicar los pedidos que necesita su equipo de trabajo a la Gerencia.
- Planificación semanal de las transmisiones deportivas

REQUERIMIENTOS DIRECTOR DEPORTES

Formación Académica.

Formación universitaria en comunicación,

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

Manejo de grupo

Conocimiento amplio del ámbito deportivo

Computación básica

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 18 Manual de Funciones 8

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR NOTICIAS

EMCARGADO: Dr. Mario Fernando Barona

CODIGO: 09

NIVEL: Ejecutivo

OBJETIVOS Equipo encargado de la información y transmisión de los eventos noticiosos y sociales

- Definir las estrategias, normas, y procedimientos para dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los programas noticiosos en los diferentes horarios.
- Supervisar que los periodistas ejerzan su labor adecuadamente
- Asegurarse de contar con todo lo necesario para que su equipo de trabajo ejerza su labor sin problemas.
- Comunicar los pedidos que necesita su equipo de trabajo a la Gerencia.
- Planificación diaria de los eventos noticiosos que se debe cubrir por el personal.

REQUERIMIENTOS DIRECTOR DE NOTICIAS

Formación Académica.

Formación universitaria en comunicación,

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

Manejo de grupo

Conocimiento amplio del ámbito social y noticioso

Computación básica

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla N° 19 Manual de Funciones 9

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA COMENTARISTAS DE NOTICIAS

ENCARGADO: Dr. Julio Arias, Dr. Mario Barona

CODIGO: 10

NIVEL: Operativo

OBJETIVOS Realizar una propuesta de credibilidad en la información y orientación social

- Orientar la opinión pública con comentarios y análisis de las noticias mas importantes de relevancia actual.
- Encargado del tratamiento de la información asegurando la imparcialidad y la objetividad.
- Investigar y procesar los comentarios siempre basado en la verdad
- Soporte del director del departamento de noticias
- Estar presente en la transmisión de los eventos relevantes y de interés colectivo

REQUERIMIENTOS ANALISTA DE NOTICIAS

Formación Académica.

Formación universitaria en comunicación,

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

Conocimiento amplio del ámbito social y noticioso

Computación básica

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 20 Manual de Funciones 10

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: CONDUCTOR PRESENTADOR DE NOTICIAS

ENCARGADO: Srta. Mayra Estrella, Sr. Gustavo Díaz

CODIGO: 11

NIVEL: Operativo

OBJETIVOS Presentar con voz agradable los contenidos para que ofrezcan una imagen institucional adecuada al oyente.

- Presentar materiales de difusión noticiosa, con voz agradable duración adecuada, tono respetuoso y de calidad en la información
- Dar voz a los spots de difusión radio.
- Moderar y mediar entre los invitados en vivo y el público

REQUERIMIENTOS ANALISTA DE NOTICIAS

Formación Académica.

Formación universitaria en comunicación,

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares

Conocimientos:

Conocimiento amplio del ámbito social y noticioso

Computación básica

Conocimiento en edición de programas

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla N° 21 Manual de Funciones 11

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: RELATOR DEPORTIVO

ENCARGADO: Lic. Patricio Mantilla, Sr. Rousbel Manjarrez, Lic. Diego Bonilla, Sr. Ider Bermello

CODIGO: 12

NIVEL: Operativo

OBJETIVOS Narración y estilo que de al escucha el sentimiento de pertenencia emoción, y fidelidad por la pasión del deporte

- Responsable de relatar los eventos deportivos en especial los encuentros de los equipos de la ciudad
- Tener una voz y estilo que se identifique con los oyentes
- Investigar y procesar los comentarios siempre basado en la verdad
- Soporte del director del departamento deportivo
- Estar presente en la transmisión de los eventos relevantes y de interés colectivo y deportivo a nivel local, nacional e internacional

REQUERIMIENTOS RELATOR DEPORTIVO

Formación Académica.

Formación universitaria en comunicación,

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

Conocimiento amplio del ámbito social y deportivo

Computación básica

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 22 Manual de Funciones 12

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: COMENTARISTA DEPORTIVO

ENCARGADO: Dr. Guido Montalvo Lic. Carlos Eugenio Sr. Héctor Loureiro

CODIGO: 13

NIVEL: Operativo

OBJETIVOS Realizar una propuesta de credibilidad en la información y orientación social y deportivo

- Orientar la opinión pública con comentarios y análisis de las noticias deportivas más importantes de relevancia actual.
- Encargado del tratamiento de la información asegurando la imparcialidad y la objetividad.
- Investigar y procesar los comentarios siempre basado en la verdad
- Soporte del director del departamento deportivo
- Estar presente en la transmisión de los eventos relevantes y de interés colectivo y deportivo

REQUERIMIENTOS COMENTARISTA DEPORTIVO

Formación Académica.

Formación universitaria en comunicación,

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares así como una sólida trayectoria profesional en la especialidad.

Conocimientos:

Conocimiento amplio del ámbito social y deportivo

Computación básica

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 23 Manual de Funciones 13

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: REPORTERO

ENCARGADO: Lic. Ángel Tandazo, Sr. Roberto Lindo, Sr. Diego Eugenio, Eco. Pamela Jurado, Licda. Belén Quintana, Lic. Carranza, Lic. Martha Lezano

CODIGO: 14

NIVEL: Operativo

OBJETIVOS Cubrir eventos de manera objetiva para dar a conocer los servicios y actividades culturales, deportivas, noticiosas..

- Cubrir eventos en el área que le corresponda
- Hacer entrevistas
- Transcribir los audios para archivo en avances y apoyo informativo,
- Elaborar boletines informativos,
- Llevar archivo de trabajo realizado
- Elaborar guion y objetivos de entrevista según el perfil del entrevistado,
- Redactar avances para difusión

REQUERIMIENTOS REPORTEROS

Formación Académica.

Formación universitaria en comunicación,

Experiencia Previa.

Acreditar amplia experiencia en puestos similares

Conocimientos:

Conocimiento amplio del ámbito social y deportivo

Computación básica

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 24 Manual de Funciones 14

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

MANUAL DE FUNCIONES

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: LOCUTOR – ANIMADOR

ENCARGADO: Sr. Freddy Bejarano, Sr. Hugo Cisneros, Srta. Carla Sevilla, Sr. Alberto Pérez, Lcdo. Mario Mora

CODIGO: 15

NIVEL: Operativo

OBJETIVOS Producción, animación, locución, musicalización, y manejo de los programas

- Diseñar programas de interés y de acuerdo al target radial
- Producir, transmitir, avisos, cuñas, avances y producción de la radio
- Operar consola que conduce
- Cooperar con el equipo de producción
- Seleccionar y preparar temas musicales con anticipación de acuerdo a la pauta musical establecida

REQUERIMIENTOS LOCUTOR – ANIMADOR

Formación Académica.

Formación universitaria en comunicación,

Experiencia Previa.

Relativa

Conocimientos:

Conocimiento amplio del ámbito musical

Computación básica

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, estricto para el buen desarrollo de la empresa.

Tabla Nº 25 Manual de Funciones 15

Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

6.7.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Para esto la empresa cuenta con el siguiente proceso estratégico a seguir.

6.7.5.1. MISIÓN.

Somos el medio de comunicación que informa y entretiene con altos estándares de calidad, innovación y compromiso social, superando constantemente las expectativas de nuestra audiencia, clientes, proveedores y accionistas, generando estabilidad y desarrollo a nuestros colaboradores.

6.7.5.2. VISIÓN.

“Ser una institución de comunicación masiva, moderna, cobertura de radiodifusión reconocida por todos los ciudadanos del país, por la calidad de sus programas radiales, que garantizan el acceso a la cultura, el sano entretenimiento y a la información permanente, interactiva y objetiva, que fortalece los vínculos con sus oyentes.”

6.7.5.3. VALORES

- Servicio: Brindar a la ciudadanía contenidos que les permita vivir mejor individual y socialmente, utilizar el poder de la comunicación para servir y orientar.
- Calidad: Hacer siempre correctamente nuestro trabajo, desde el inicio para tener los resultados esperados.
- Solidaridad: Hacer nuestras las necesidades de formación, información y entretenimiento de nuestros oyentes y clientes.
- Trabajo en equipo: Compartir nuestros conocimientos, experiencias e ideas con nuestros compañeros y colegas de trabajo para engrandecer nuestra profesión
- Mejora continua: Siempre buscar hacer mejor nuestro trabajo, y enriquecer nuestros conocimientos para orientar la opinión pública.
- Honestidad: Siempre pensar, hablar y actuar con apego a la verdad y el respeto a nuestros principios, a los oyentes y al país
- Lealtad: Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión, y Valores Institucionales, por encima de nuestros interés personales o de terceros.

6.7.5.4. POLÍTICAS

Las políticas empresariales de la organización, se basarán en lineamientos flexibles, coordinados y éticos, orientadas estratégicamente para alcanzar los objetivos elaborados por la organización.

6.7.5.4.1. POLÍTICAS GERENCIALES.

- Mantener comunicación permanente, clara y oportuna con un lenguaje corporal adecuado.
- El personal que trabaja dentro de la empresa, sin excepción de cargo, debe registrar su asistencia en los respectivos instrumentos establecidos a la hora de entrada y salida, de acuerdo con los horarios diarios de trabajo.
- El consumo de bebidas alcohólicas y de sustancias estupefacientes, cometer faltas disciplinarias, o actos reñidos con la moral y buenas costumbres que atenten en contra del nombre de la empresa serán sancionados conforme a lo establecido con el reglamento interno de la organización y del código laboral.
- Queda prohibido al personal, presentarse a trabajar bajo efectos de bebidas alcohólicas, y de sustancias estupefacientes, cometer faltas disciplinarias, o actos reñidos con la moral y buenas costumbres que atenten en contra del nombre de la empresa

6.7.5.4.2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- Realizar reuniones semanales, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.
- La comunicación formal será por escrito a través de memorando
- El gerente general puede delegar sus funciones pero no su responsabilidad.
- Basarse en Manual de Funciones, que designe, regule las funciones inherentes de cada cargo para evitar las duplicaciones y omisiones

6.7.5.4.3. POLÍTICAS DE SERVICIO

- Generar el mayor valor agregado a nuestros productos utilizando creatividad e innovación.

6.7.5.4.4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- El personal deberá llegar a su puesto de trabajo con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso y pasado los 15 minutos de posteriores se considerará como atraso.
- El personal para solicitar permisos deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.
- La selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, como en base a la documentación que presente cada candidato, el cual contará de: foto actualizada, dirección, teléfono, educación, referencias personales y laborales, deberá contar con experiencia mínima de un año, dependiendo del puesto de trabajo.

6.7.5.4.5. POLÍTICAS DE CALIDAD

Brinda a la ciudadanía contenidos radiofónicos que satisfagan sus necesidades y requerimientos de formación, información y entretenimiento, con un enfoque basado en valores y sustentado en un Sistema de Gestión de la Calidad, siendo pioneros e innovadores guiados por la ética y el respeto mediante:

- Programas de interés para la comunidad;

- Participación en el mercado con precios justos.
- Optimización de costos, generados por el mejor equipo humano y un compromiso permanente de excelencia, logrando de esta manera alta rentabilidad y total satisfacción del cliente.
- Información y manejo en página web y redes sociales.

6.7.6. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA RADIO AMBATO 930 AM.

Los indicadores que utilizaremos para medir el desempeño de la organización serán los siguientes

6.7.6.1. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESA RADIO AMBATO

PERSPECTIVA	INDICADOR	METAS	VERIFICADOR
FINANZAS	Rentabilidad	Aumentar la rentabilidad de la empresa en 15%	Balance de resultados
	Cobranzas	Cobrar el 100% de las facturas mensuales	Informe de cobranzas
CLIENTES	Convenio con servicios	Aumentar en 20% número de convenios con empresas relacionadas	Convenios firmados por los directivos de la empresa
	Satisfacción del	Incrementar los niveles de	Encuestas realizadas a clientes internos y

	cliente	satisfacción del cliente en 90%	externos
	Cartera de clientes	Aumentar en 15% la cartera de clientes	Registro de cartera de clientes
	Gestión de mercado	Incrementar el número de visitas a clientes en 50%	Programa de visitas a clientes
PROCESOS	Mantenimiento de equipos	Incrementar en 20% la vida útil de los equipos	Informes de control y mantenimiento de equipos
	Innovación de equipos	Innovación de equipos de acuerdo a necesidades de renovación de los mismos	Información de equipos en el mercado vía proveedores e internet
	Programación radial	Aumentar en 5 puntos el rating radial	Ratings radiales realizadas por distintas encuestadoras
	Control de asistencia	Reducir en 90% la inasistencia del personal	Registro de asistencia de los empleados
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Capacitación al personal	Realizar capacitaciones trimestrales	Plan de capacitación y encuestas de satisfacción a los empleados

Tabla N° 26 Matriz de Indicadores de Gestión
Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

6.7.6.2. INDICADORES DE GESTION

6.7.6.2.1. INDICES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

$$\text{Productividad laboral en noticieros} = \frac{\text{Entrevistas al mes}}{\text{Horas trabajadas}}$$

DATOS

130 entrevistas al mes

2 trabajadores

5 minutos por nota grabada

26 Días de transmisiones en noticieros

$$\text{Productividad laboral en transmisiones} = \frac{130 \text{ entrevistas}}{260 \text{ horas al mes}}$$

Productividad laboral en noticieros = 0,5 entrevistas por reportero

Conclusión= es el desempeño adecuado en reporteros de noticias

$$\text{Productividad laboral en Trasmisiones de deportes} = \frac{\text{Transmisiones al mes}}{\text{Horas trabajadas}}$$

Datos:

40 transmisiones al mes

16 trabajadores

3 horas por transmisión

10 Días de transmisiones

$$\text{Productividad laboral en transmisiones} = \frac{40 \text{ transmisiones}}{570 \text{ horas al mes}}$$

Productividad laboral en deportes= 0.07 transmisiones por hora trabajada

Conclusión: el empleado está presente en 7 transmisiones por mes

Recomendación: reducir el número de colaboradores en transmisiones

$$\text{Productividad laboral ventas} = \frac{\text{Total de ventas realizadas}}{\text{Número de visitas a clientes}} \cdot 100$$

Datos

Numero de vistas previstas al mes: 80

Total Ventas: 30

$$\text{Productividad laboral ventas} = \frac{30}{80} \cdot 100$$

Productividad laboral ventas= 37,5%

Los parámetros manejados para ventas en Radio Ambato, es de un rango entre 30% y 50%

6.7.6.2.2. ÍNDICE NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Factor	Ponderación	Calificación / 100	Resultado
Confianza en la empresa	15%	80	12
Ratings de sintonía	20%	90	18
Precio	15%	70	17,5
Promociones	10%	65	6,5
Programación	20%	80	16
Costumbre	10%	80	8
Otros	10%	70	6
Total	100%		85

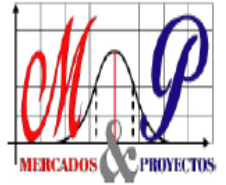
Tabla Nº 26 Matriz de Indicadores de Gestión
Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Resultado es 85 lo que nos da como conclusión que el cliente se siente identificado y satisfecho con la empresa

6.7.6.2.3. INDICE DE COMPETITIVIDAD

Para medir nuestro nivel de competitividad, la empresa tomo en cuenta encuestas realizadas por empresas, con credibilidad a nivel local y nacional, y nos da una imagen del trabajo realizado y los factores a mejorar.

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO



Ciudad: **Ambato**

Frecuencia: **AM**

Mes: **Mayo 2014**

Días: **Lunes a Viernes**

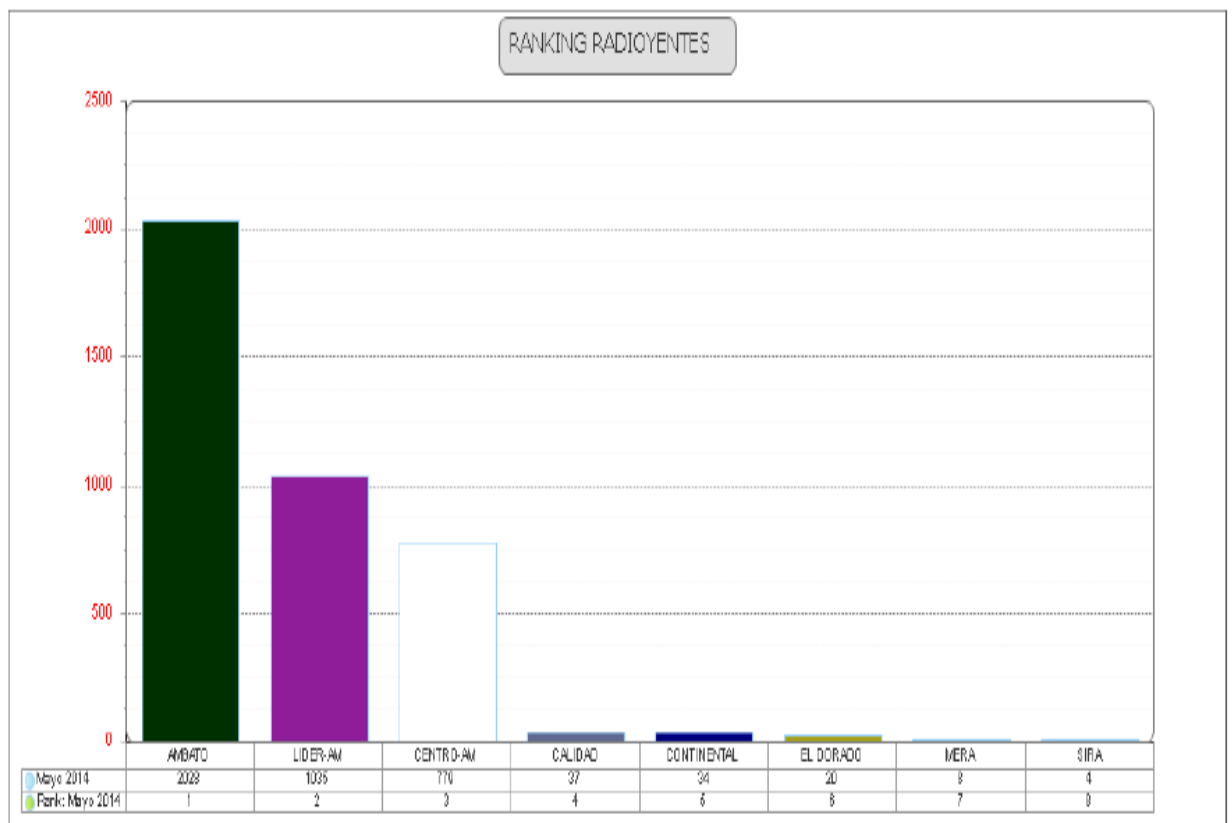
Nivel: **Alto,Medio,Bajo**

Edades: **05 a 11,12 a 17,18 a 24,25 a 39,mas de 40**

Sexo: **Todos los Sexos**

Género: **Deportes**

Horas: **Todas las Horas**



Fuente: MERCADOS & PROYECTOS S.A. MERCAPRO TEL:2456260

Fecha: 22/07/2014 10:07:01

Uso exclusivo: Empresa: RADIO AMBATO Usuario: radioambato

Medición: Mayo 2014

Gráfico N° 15 Planificación y Evaluación de Radio
Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

Otro de nuestro factor de competitividad lo dan nuestros precios en ofertas publicitarias, que nos da ventaja competitiva en el mercado.

RADIO AMBATO

! Primer lugar en sintonía !

930 KHz



- Tungurahua
- Cotopaxi
- Chimborazo
- Pastaza
- Bolívar
- Sur de Pichincha

TARIFAS 2014 L

Pauta lunes a sábado	# Pasadas al mes (lunes a sábado)	Valor horario "AAA"
2 CUÑAS DIARIAS	52	\$250 Mensuales
4 CUÑAS DIARIAS	104	\$450 Mensuales
6 CUÑAS DIARIAS	156	\$550 Mensuales
8 CUÑAS DIARIAS	208	\$600 Mensuales
10 CUÑAS DIARIAS	260	\$700 Mensuales

CAMPEONATO ECUATORIANO DE FÚTBOL

Transmisión directa desde todos los estadios del país series A y B.
15 menciones mínimo por partido. Derecho a una jugada, Ej.: Tiempo de juego...
Bonificación: Transmisión directa del resto de partidos de la fecha.

Valor Mensual: USD \$ 800

CUÑA OCASIONAL

\$6

cada pasada

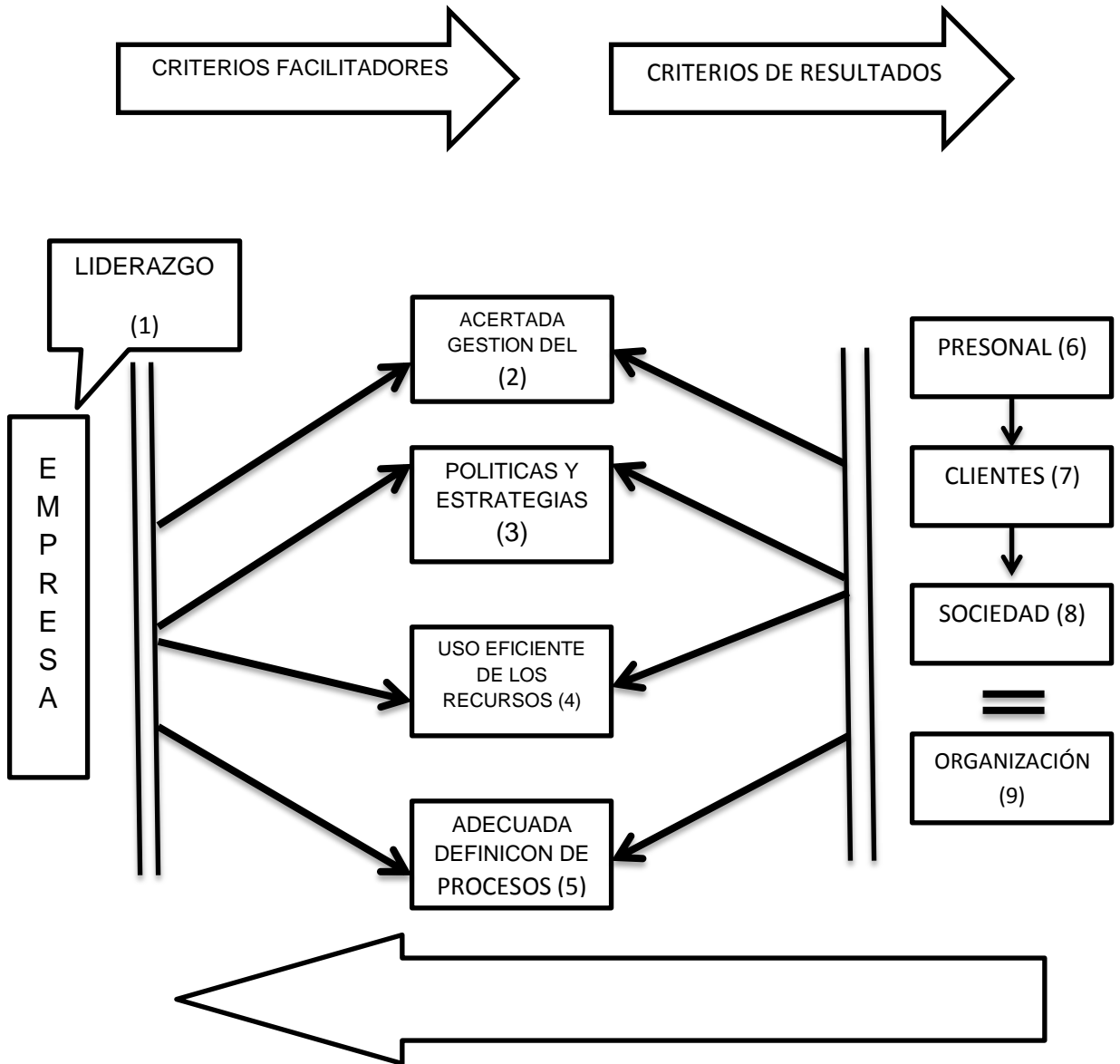
El mejor y más completo equipo de periodistas deportivos del centro del país.

Calle Sucre no. 09-42, Ambato - Ecuador. Telf.: (03) 2823897 / 2421602 - Fax (03) 2822450
www.radioambato.com.ec

Gráfico N° 16 Ofertas Publicitarias
Elaborado: Rubén Fernando Mariño Salazar

6.7.7. APLICACIÓN DEL MODELO E.F.Q.M. EN LA EMPRESA RADIO AMBATO.

Gráfico N° 17.



Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>

Elaborado por: Rubén Mariño

A.- Desarrollo de los criterios del Modelo EFQM.

- Liderazgo.

Gráfico N° 18



Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>

Elaborado por: Rubén Mariño

LIDERAR CON EL EJEMPLO

En muchas ocasiones hemos escuchado la frase “**se lidera con el ejemplo**”, pero quizá no hemos hecho el ejercicio de profundizar en el alcance y sentido que tiene para la cultura organizacional y para los procesos de gestión en la organización.

En Radio Ambato sus ejecutivos predicán con el ejemplo, siendo referentes en programas a nivel nacional. Su Gerente General (Sr. Mario Barona) y Gerente Administrativo (Dr. Mario Fernando Barona), y sus programas referentes como Deportes Y goles Con el Lic. Patricio Mantilla, están nominados a los premios más representativos del país como lo son los ITV, con esto sus empleados se comprometen aún más a trabajar con entrega y seguir creciendo, tanto en lo personal como en lo empresarial.

INVOLUCRARSE ACTIVAMENTE EN LA MEJORA CONTINUA DE ATENCION AL CLIENTE

La gestión de las organizaciones se está caracterizando, hoy por centrar la atención en un, cada vez más, elevado nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente.

Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha solo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema, la evaluación del servicio al cliente con el propósito de detectar debilidades, constituye una vía importante para identificar para la mejora continua.

En este trabajo se presenta un fundamento teórico y metodológico del proceso de evaluación del cliente para la identificación de oportunidades para la mejora continua y la propuesta de una guía para la evaluación de las debilidades en el servicio al cliente en “RADIO AMBATO”

Palabras Claves: cliente, calidad, servicio, mejora continua.

COMPROMETERSE CON LA GESTION DE CALIDAD DE RADIO

AMBATO.

El liderazgo, compromiso y la implicación de la alta dirección son esenciales para la implementación, el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de gestión efectivo y eficiente para lograr los beneficios de la organización y de todas las partes interesadas.

A través de la política de Radio Ambato la alta dirección define un marco de referencia para que todo el personal de la organización comprenda qué pretende en cuanto a la calidad o la gestión. Además, la política de la empresa puede cambiar en un determinado momento por diferentes razones y es la alta dirección de la organización quien debe estar atento para realizar su adecuación cuando sea necesario, de lo contrario, puede volverse obsoleta sin que nadie se entere.

Además, durante el desarrollo y la operación de un sistema de gestión, la actitud y el convencimiento de la Alta Dirección es determinante para su implantación exitosa. Se muestran la importancia de ‘predicar con el ejemplo’ por parte de la dirección.

La dirección no solamente aporta los recursos necesarios para el sistema, es necesario que predique con el ejemplo. El personal de la organización se compromete con sus líderes tanto como éstos demuestran, con el ejemplo, hacia dónde se dirige la organización.

ESTIMAR Y FOMENTAR LA INICIATIVA EN TODO EL PERSONAL

Algunas compañías rentables, lo son gracias a su afán de cultivar la innovación en todos los niveles de la organización. Los distintos departamentos toman ideas nuevas y las transforman en productos o servicios exitosos que el mercado compra por su originalidad. Como lo hace Radio Ambato, al fomentar nuevos espacios radiales con ideas que rompen los estilos tradicionales, haciendo atractivo sus productos y sus empleados tengan mas oportunidades en sus ingresos.

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS; POLITICAS; ESTRATEGIAS.

Las empresas que quieran seguir creciendo y no estancarse debe estar en mejora continua, como lo es el caso de Radio Ambato, con esta propuesta de revisar y reprogramas sus procesos, políticas y estrategias, en un mercado cambiante con competencia voraz, la empresa siempre debe estar pendiente con la mejora en todos sus aspectos con sus clientes internos y externos, con lo cual siempre estaremos brindando productos atractivos y de calidad.

CONOCER Y EVALUAR EL ENTORNO COMERCIAL CONTINUAMENTE

Siempre la empresa Radio Ambato estará evaluando su entorno comercial, dando a sus clientes oportunidades para ser la principal opción y la mejor para publicitar sus productos y con precios competitivos en sus paquetes.

COMPROMETIDO CON LOS CLIENTES DE RADIO AMBATO

La organización siempre estará comprometida con sus clientes tanto internos, como externo, dando la sensación de garantía total y ser una empresa líder y atractiva para todos sus componentes.

EVALUAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE DE RADIO AMBATO.

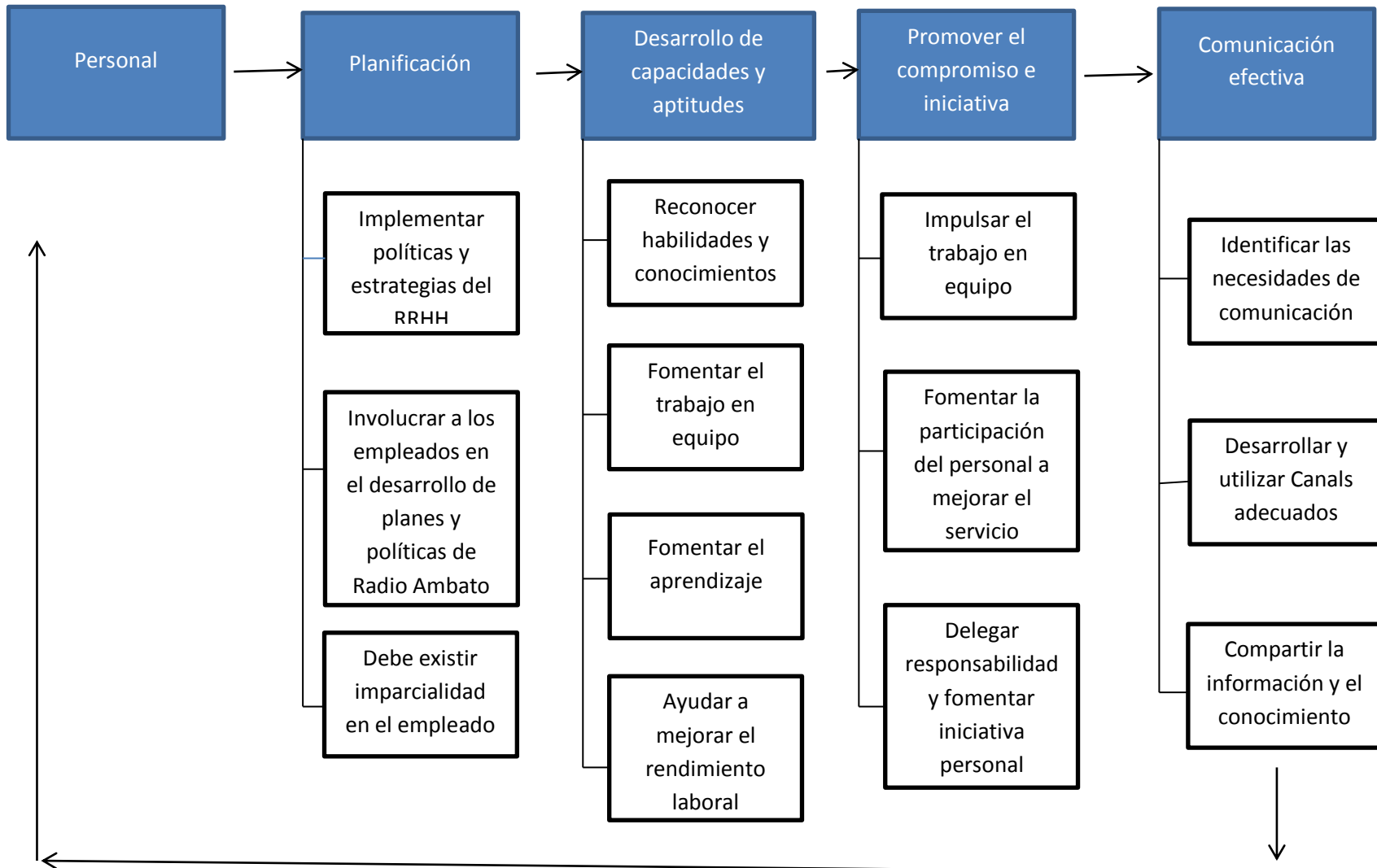
Estar siempre pendiente de los clientes y realizar evaluaciones constantes, y evitar reclamos al máximo de sus clientes, saber que se cumple con lo pactado, con esto seguiremos brindando un servicio cada vez mejor, haciendo que nuestros productos sean apetecibles mucho en el mercado.

COMUNICAR AL PERSONAL LA MISION, VISION, Y ESTRATEGIAS.

Los empleados de RADIO AMBATO siempre estará comunicado de su misión, visión, políticas, estrategias, con carteles ubicados en sus instalaciones y siempre los empleados estén comprometidos con nuestros objetivos, a mas de eso en nuestra página web, para que nuestros clientes externos también se enteren de nuestro compromiso con ellos.

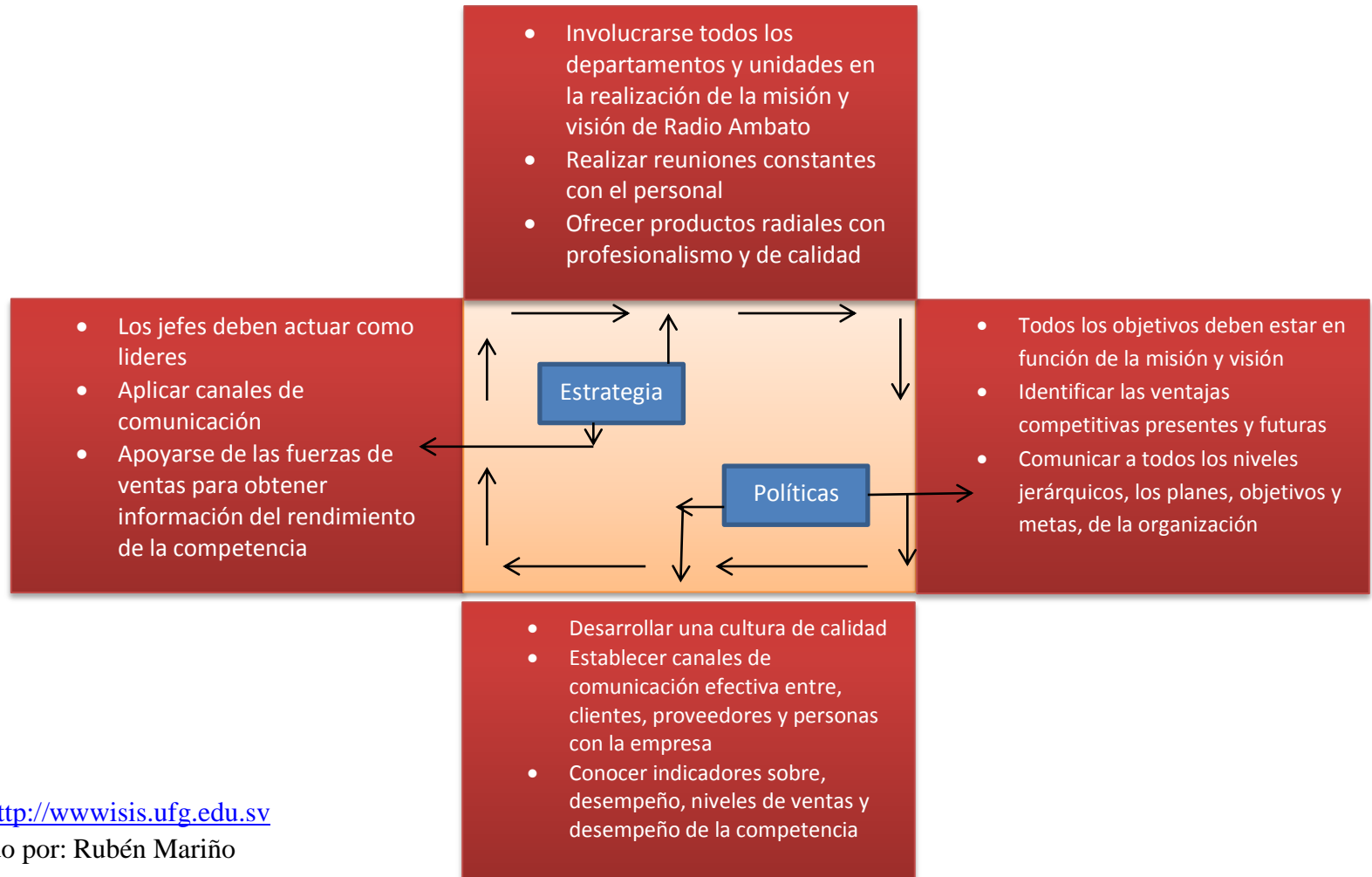
• **Personas**

Gráfico N° 19



- **Políticas y Estrategias en Radio Ambato**

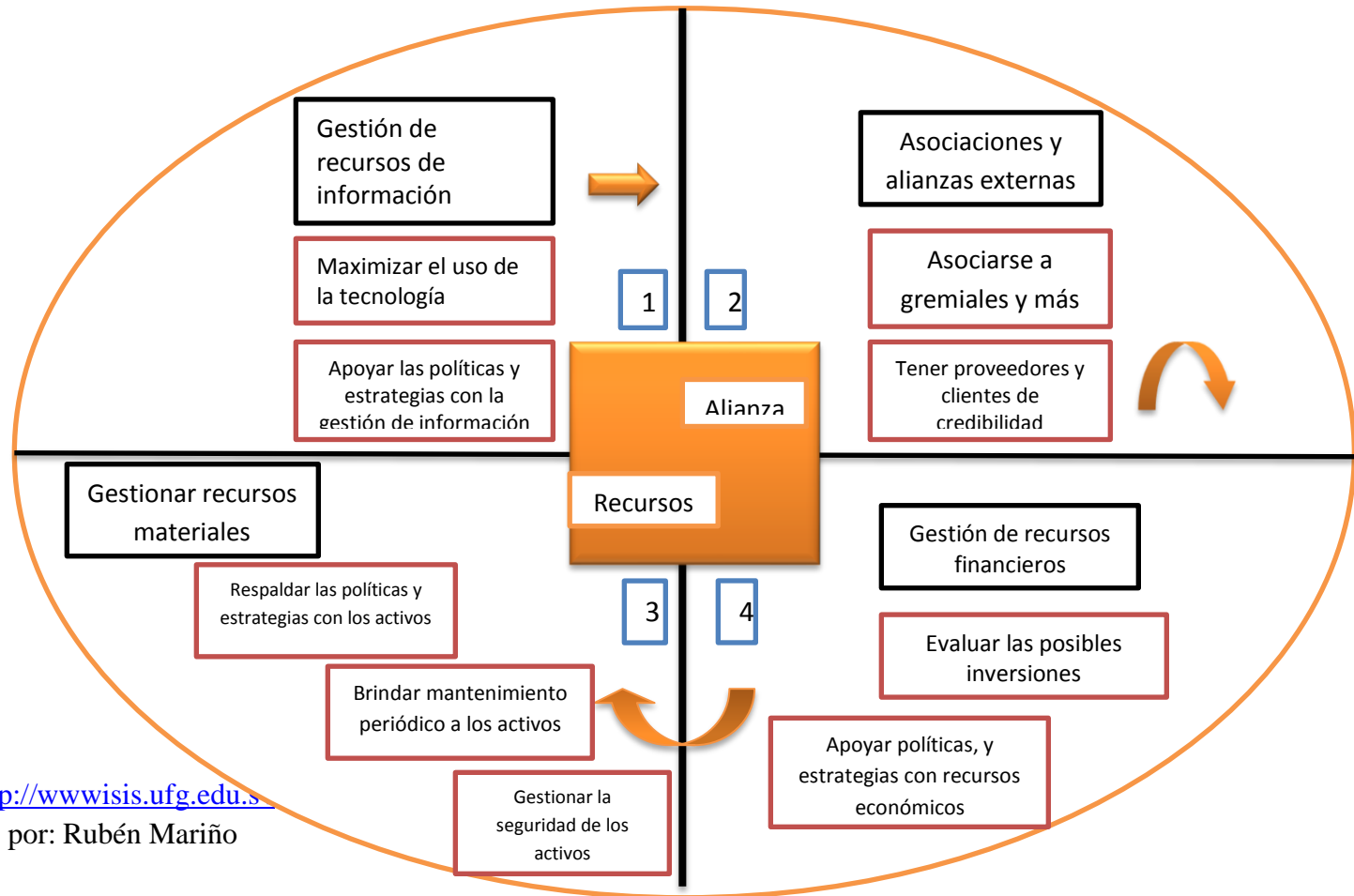
Gráfico N° 20



Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>
 Elaborado por: Rubén Mariño

- Alianzas y Recursos

Gráfico N° 21



Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>
 Elaborado por: Rubén Mariño

ALIANZAS Y RECURSOS

RECURSOS

GESTION DE RECURSOS DE INFORMACION

Esta herramienta es fundamental en estas épocas, los recursos de la información. Por tanto, durante el proceso de toma de decisiones, la estrategia implica la gestión de información adecuada y actualizada, así como tener en cuenta el sistema de valores y competencias que sostienen la cultura organizacional, por lo que se habla de explicitar, compartir conocimientos y valores para que la empresa, de manera integrada, aprenda y pueda alcanzar niveles de conocimiento organizacional capaces de producir los valores que satisfagan las expectativas de su objetivo social. Los beneficios que aporta una buena gestión de información empresarial y que garantizan el cambio son:

1. . Mayor control de la información
2. . Rápida localización de la documentación requerida.
3. . Homogenización de la documentación corporativa.
4. . Acceso a los productos y servicios de información de valor agregado que puedan apoyar la toma de decisiones.
5. . Acceso a la información generada por cada una de las unidades organizativas de la empresa.
6. . Control de versiones de los archivos generados dentro de la organización
7. . Ahorro de los recursos utilizados para el almacenaje de archivos electrónicos.

8. . Soluciona los problemas de localización de las fuentes internas y externas.
9. . Conocimiento por parte de todos los usuarios de todos los recursos disponibles.
10. Permite la consulta simultánea e inmediata por miembros de la organización
11. . Mejora la eficiencia en los procesos de la organización
12. . Aumento de la eficiencia y del nivel de excelencia operativa.

MAXIMIZAR EL USO DE LA TECNOLOGIA.

La tecnología hoy es un aliado fundamental en nuestra empresa, tanto en lo administrativo, como para nuestras transmisiones diarias, por eso es relevante contar con personal capacitado que saque el mayor provecho, de nuestra tecnología adquirida para mejorar el servicio a nuestra comunidad.

DIAGRAMA BASICO DE EMISOR Y RECEPTOR RADIAL

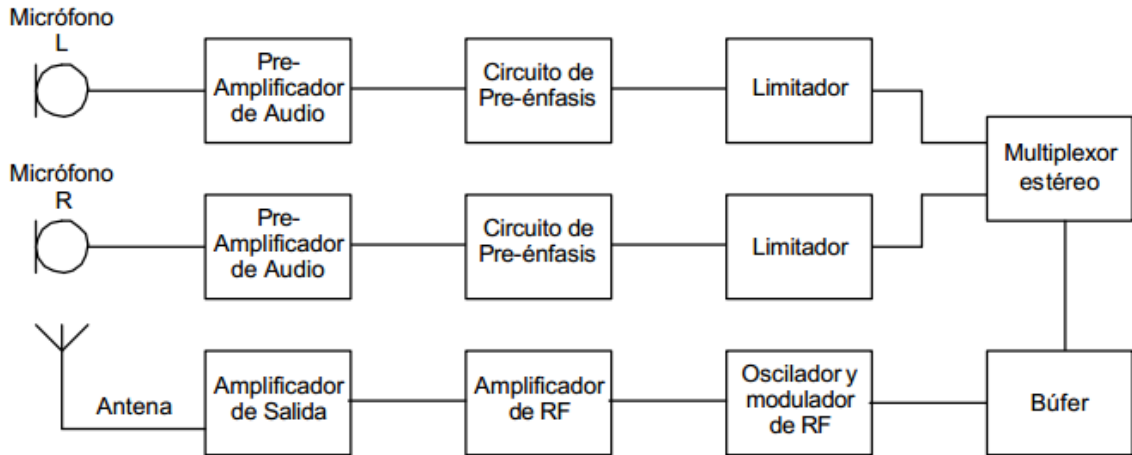


Diagrama de bloques de una emisora

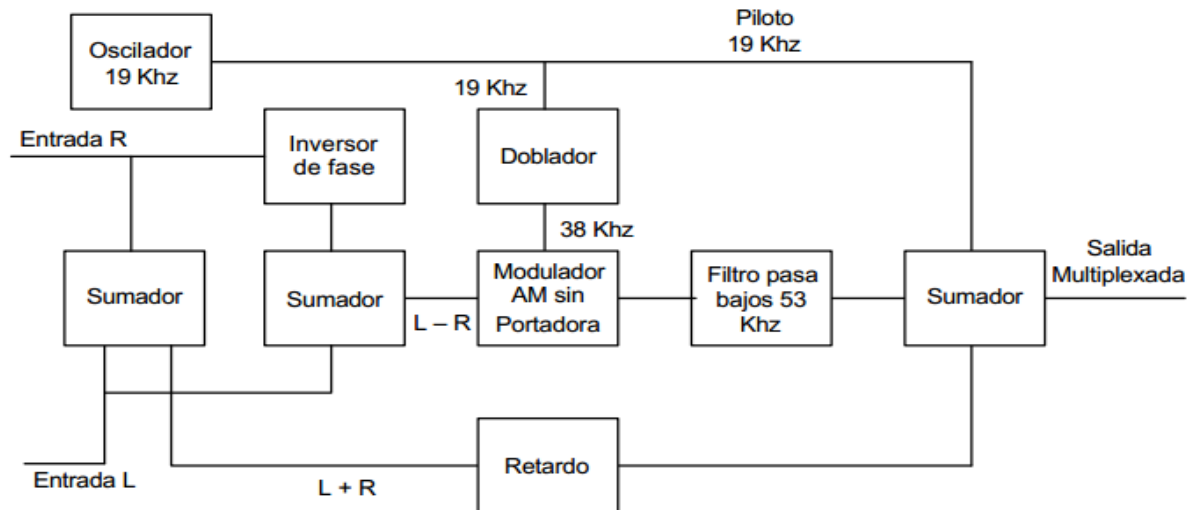


Diagrama de bloques de un multiplexor

Fuente: Andaluz 2012

Elaborado por Rubén Mariño

Como principales características se tiene que en la emisión se utiliza un filtro pasa altos de 75 ms como pre-énfasis, éste incrementa la relación señal ruido en altas frecuencias ya que en la voz, como en la música, las componentes de menor nivel están en esas frecuencias; en el receptor el de-énfasis es un filtro pasa bajos de igual constante de tiempo El limitador se utiliza para fijar el umbral de voltaje que garantice no sobrepasar el ancho de banda asignado. El multiplexor estéreo se encarga de conformar la señal de audio o moduladora, mientras que el búfer amplifica, adapta impedancia entre pasos y filtra la señal de componentes fuera del rango de interés.

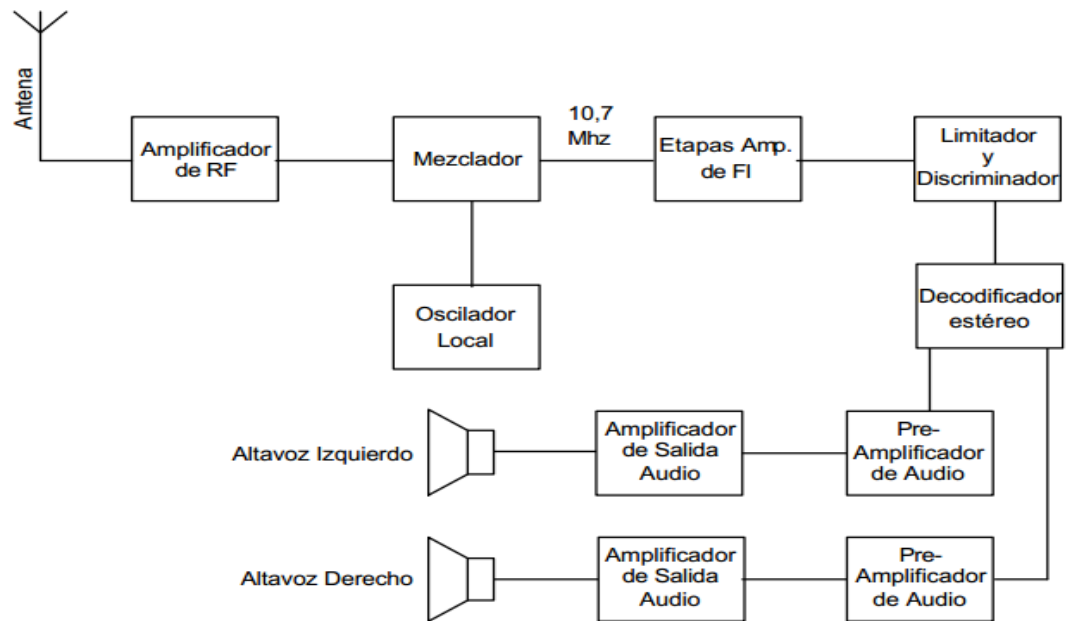
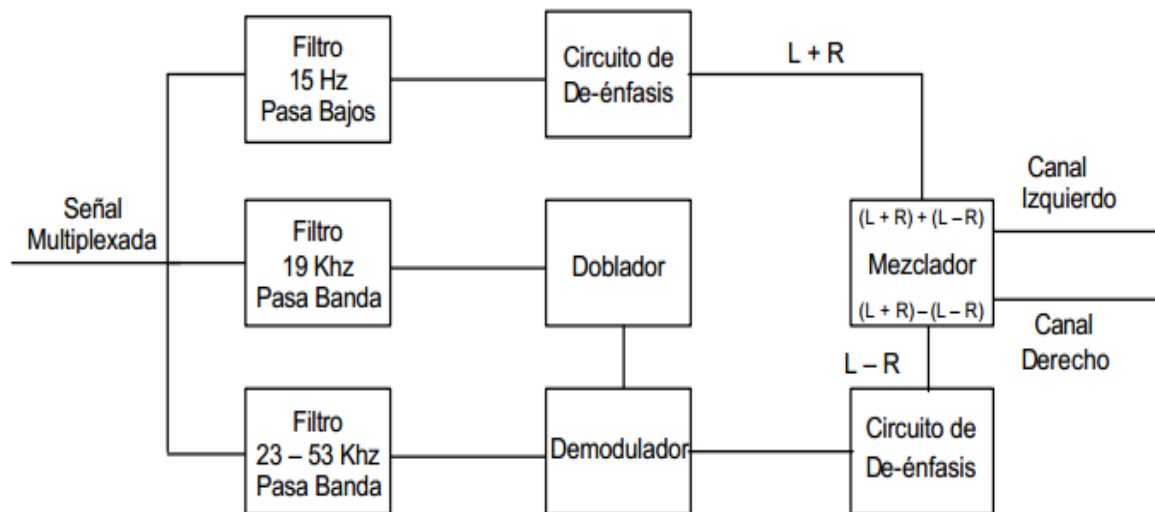


Diagrama de bloques de un receptor de frecuencias



Decodificador de receptor

Fuente: Andaluz 2012
 Elaborado por Rubén Mariño

En el receptor, el mezclador de frecuencia es un circuito no lineal que entrega las frecuencias suma y diferencia junto a los armónicos superiores de las señales de entrada, la frecuencia diferencia, también llamada intermedia o de batido es de 10,7 Mhz. El limitador elimina cualquier modulación de amplitud, mientras que el discriminador convierte frecuencia en tensión, pasando la señal de FM a AM con un filtro pasa altos y de modulando ésta con un detector de envolvente. El decodificador estéreo separa los canales de audio multiplexados en la emisión.

El Proceso Productivo se ha dividido en 5 partes que interactúan entre sí, comprendiendo: Diseño de Programas, Realización de Programas, Manejo de Material Fonográfico, Producción Publicitaria y Mantenimiento de Equipos. A continuación se muestra una descripción de cada una de ellas y sus flujos gramas respectivos.

· **Diseño de Programas:** Las ideas de las que parte la elaboración de un proyecto radiofónico, provienen de tres fuentes: sondeos en la población, resultado de evaluaciones o reuniones del grupo de trabajo (2), o desde los propios avisadores (5). Luego de elaborado un proyecto se deberá someter a revisiones, de tal forma que al pasar las observaciones, se autorice la grabación de un programa piloto (3). Cuando el programa ya esté grabado, la dirección vuelve a evaluarlo, pudiendo rechazar, o aprobar dicho programa.

· **Realización de Programas:** Con el programa aprobado (1), se procederá a la asignación secuencial de los recursos técnicos, materiales y humanos solicitados. De esta forma el programa pasa a formar parte de la parrilla programática de la emisora. Cuando el programa ya pertenece a ésta, ya está autorizado para su puesta al aire, por lo cual debe pasar a una etapa de promoción (7). Ésta, será renovada cuando se realicen cambios a los contenidos, o cuando a partir de evaluaciones (2) se modifique su pauta.

Paralelamente a la necesidad de promoción, debe iniciarse la coordinación para el uso del equipamiento y las instalaciones, a partir de la cual puede comenzar la etapa de preparación de las informaciones o contenidos a entregar, los que serán plasmados en un Guión. El programa podrá ser emitido en vivo, ser grabado antes o en el momento de su emisión, al igual que incorporar informaciones tomadas en terreno ingresadas al PC (3), así como llamadas telefónicas o contenidos extras. Si se trata sólo de material - 48 -grabado, se deberá programar el PC, obteniendo los contenidos a partir del material grabado en el disco duro (4), lo mismo se hará para automatizar la emisión de tandas publicitarias o bloques que no tengan locución en vivo. Si se trata de un programa en vivo, los contenidos de la locución comercial, serán obtenidos a partir de los libretos publicitarios (6). Con los equipos de transmisión disponibles (8), se puede pasar a la puesta al aire de los programas, la que también se podrá realizar a través de

Internet, utilizando un servidor de streaming. Posterior a la emisión de los programas, se realizará una evaluación de ellos (2).

· **Manejo de Material Fonográfico:** La necesidad de adquirir material fonográfico puede nacer a partir de la aprobación de un nuevo programa (1), o como resultado de las evaluaciones posteriores a la emisión de los programas (2). Luego de detectada la necesidad, se procederá a realizar un listado con las prioridades, que después de pasar por una etapa de observaciones, seguirá hasta su abastecimiento. Luego del abastecimiento, se deberá coordinar las instalaciones y equipos para traspasar el material fonográfico al PC o para realizar Grabaciones y Ediciones. Estas actividades pueden surgir a partir de la necesidad de grabar un programa, traspasar cuñas grabadas en terreno o reingresar archivos de respaldo al PC. Una vez efectuado este paso, se procederá a clasificar el material al interior de los computadores, quedando los archivos disponibles para su uso (4). También, con posterioridad a la clasificación, se procederá a realizar copias de respaldo en disco compacto, los cuales se almacenarán en el Archivo Musical, junto a los discos compactos originales.

· **Producción Publicitaria:** La producción publicitaria, nacerá luego de la promoción y publicidad de nuestro medio, lo que dará origen a la obtención de clientes y sus requerimientos (5). Desde la necesidad de autopromoción (7), o los requerimientos de los clientes, surgirán los libretos para spots, menciones en vivo, cuñas o cortinas, que luego de una etapa de observaciones quedarán definitivamente disponibles para la grabación (3), o para formar parte de los contenidos de locución (6).

• **Mantenimiento de Equipos:** En cuanto ella, luego de su instalación, los equipos quedarán disponibles para su uso (8). El mantenimiento o la reparación de cualquier falla, procederá desde un plan de mantenimiento trazado por el Instalador o de la

detección de la falla o anomalía por parte del personal, que deberá estar capacitado al respecto. El mantenimiento dejará nuevamente disponibles los equipos, y dará origen a un registro que podrá ser consultado en mantenciones posteriores.

DISEÑO DE PROGRAMAS

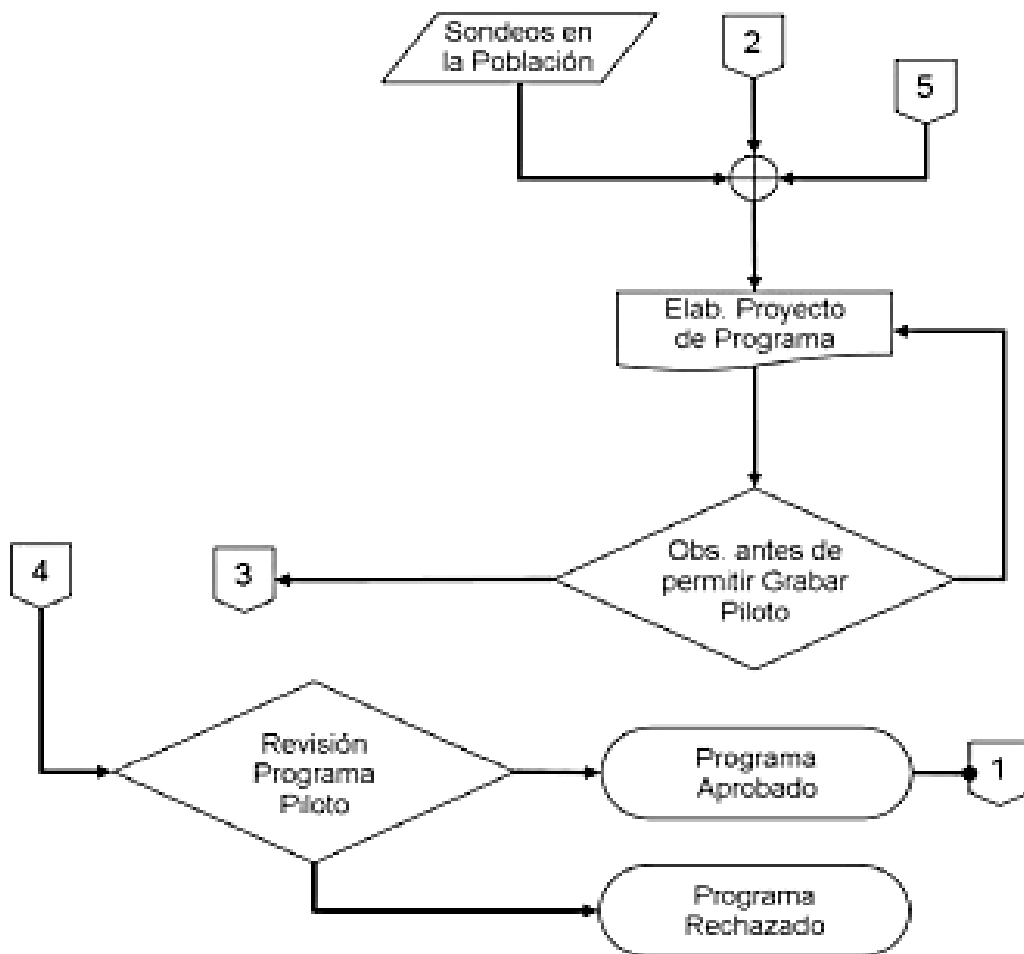


Gráfico Nº 22
Elaborado por Rubén Mariño

REREALIZACION DE PROGRAMAS

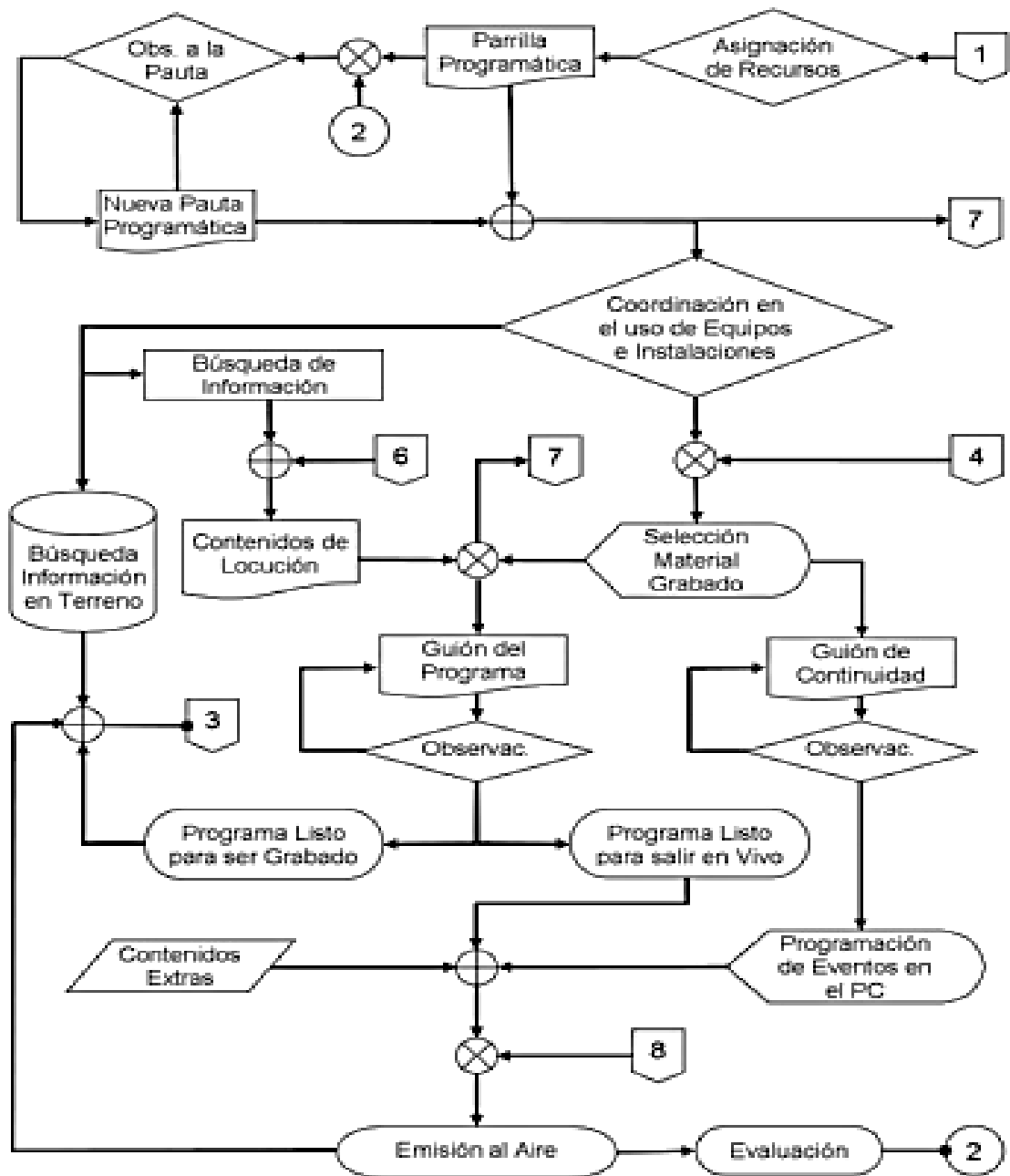


Gráfico Nº 23
Elaborado por Rubén Mariño

MANEJO DE MATERIAL FONOGRAFICO

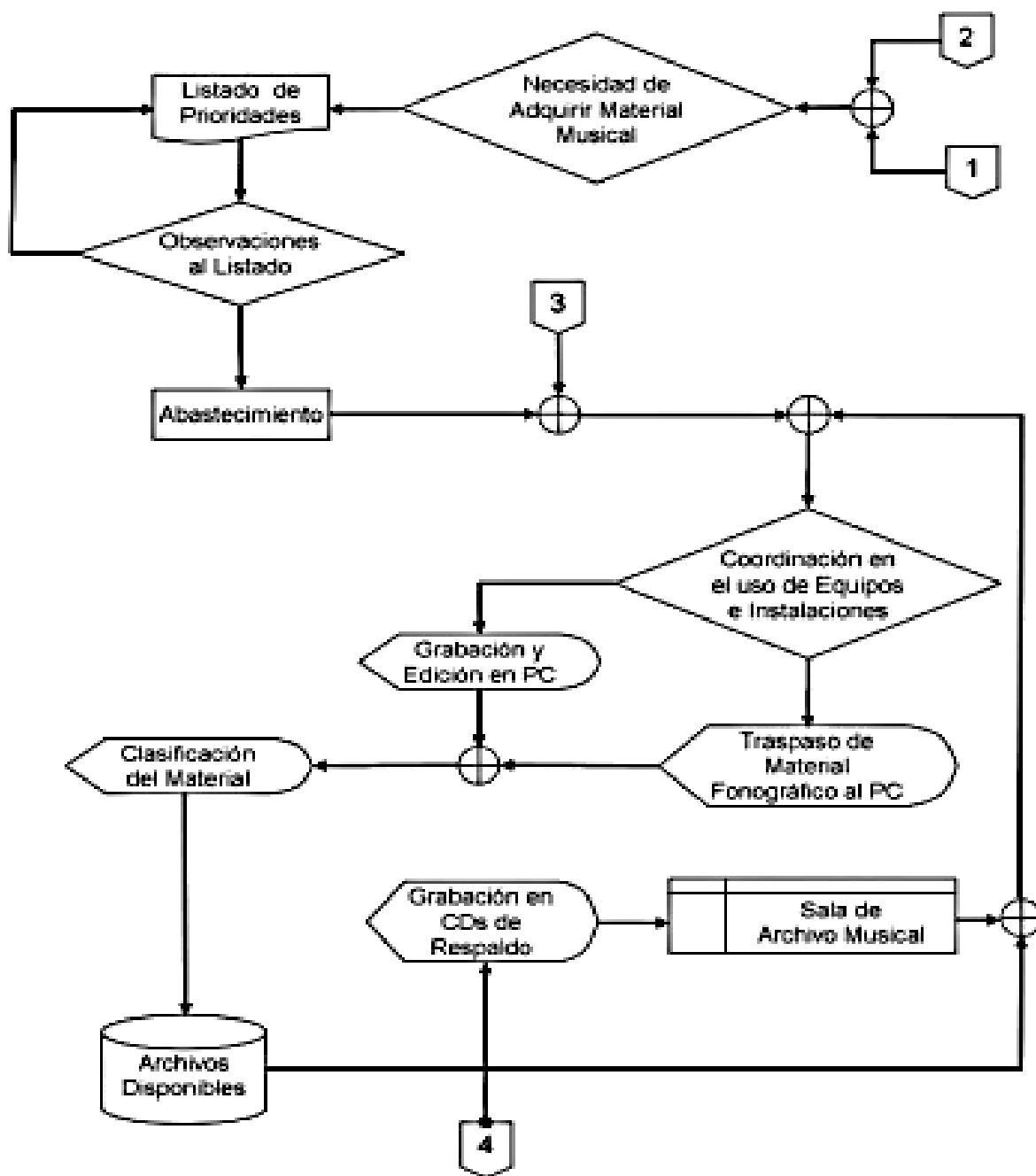


Gráfico Nº 24
Elaborado por Rubén Mariño

PRODUCCION PUBLICITARIA

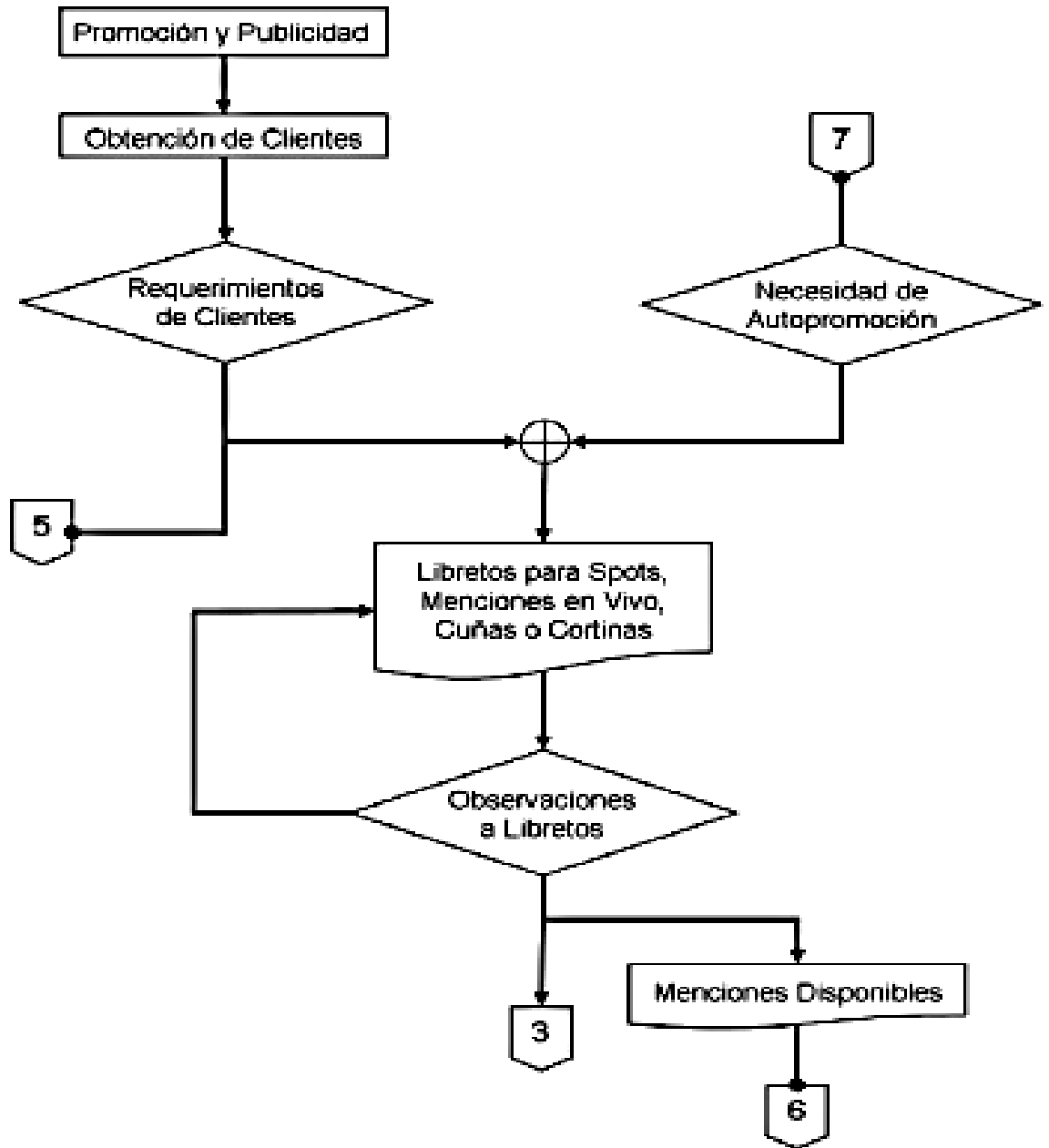


Gráfico N° 25
Elaborado por Rubén Mariño

MANTENCION DE EQUIPOS

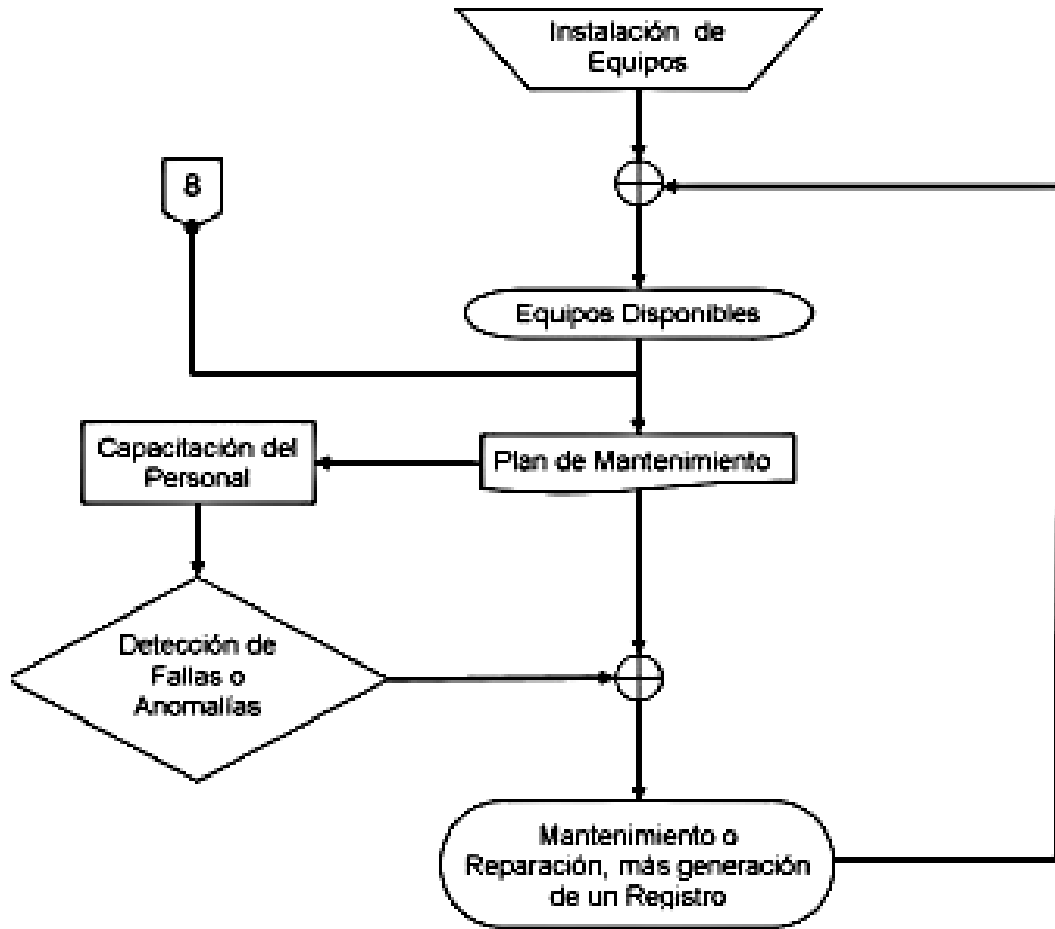


Gráfico N° 26

Elaborado por Rubén Mariño

APOYAR LAS ESTRATEGIAS Y POLITICAS CON LA GESTION DE LA INFORMACION

Al contar con una excelente gestión de la información requerida en RADIO AMBATO, se hace más factible la toma de decisiones con el mínimo error, y tener mejores opciones de cambios para el progreso de la empresa.

GESTIONAR RECURSOS MATERIALES

La adquisición, reposición, admiración, de recursos materiales que necesita o ya tiene la empresa se hará bajo organismo regulares y siempre, basados en los reglamentos de Radio Ambato.

RESPALDAR LAS POLITICAS Y ESTRATEGIAS CON LOS ACTIVOS.

La gerencia tomara sus decisiones basados en lo que posee la empresa, con lo cual se estará creciendo en forma real, con lo cual se estará consiente en la forma y planteamientos de trabajo que se brinde a nuestros empleados.

BRINDAR MANTENIMIENTO PERIODICO A LOS ACTIVOS

Esta debe ser base fundamental en nuestra empresa que cuenta con tecnología de punta y costosa, se estará con un cronograma especial de mantenimiento de equipos,

con lo cual garantizaremos su óptima función, y su vida útil será la adecuada y proyectada.

GESTIONAR SEGURIDAD DE ACTIVOS.

Para la empresa Radio Ambato es fundamental la seguridad de sus activos, por ello tiene seguros para todos sus equipos, y también para su personal.

ALIANZAS

ASOCIACIONES Y ALIANZAS EXTERNAS

Radio Ambato siempre está dispuesta a alianzas, como son con otros medios de comunicación tanto televisivos, radiales o escritos, tanto a nivel local, nacional e internacional, además de alianzas con agencias de publicidad a nivel nacional.

ASOCIARSE A GREMALIAS

Radio Ambato para su mejor desenvolvimiento, y buenas relaciones con los demás medios está asociada a AER. El Ecuador con lo cual garantiza su funcionamiento transparente y objetivo

TENER PROVEEDORES Y CLIENTES DE CREDIVILIDAD

Radio Ambato siempre busca las mejores opciones en sus proveedores y cuenta con una gran credibilidad para ellos, tanto proveedores en servicio técnico y administrativo.

GESTION DE RECUSOS FINANCIEROS

Una buena gestión financiera no evalúa solamente si se dispone o no hoy de dinero: se trata de planificar, de prever una buena gestión a futuro y, las probables faltas o excesos de dinero (déficit o superávit)

por ello Radio Ambato cuenta con profesionales en la rama donde podamos gestionar nuestros recursos

EVALUARA LAS POSIBLES INVERSIONES

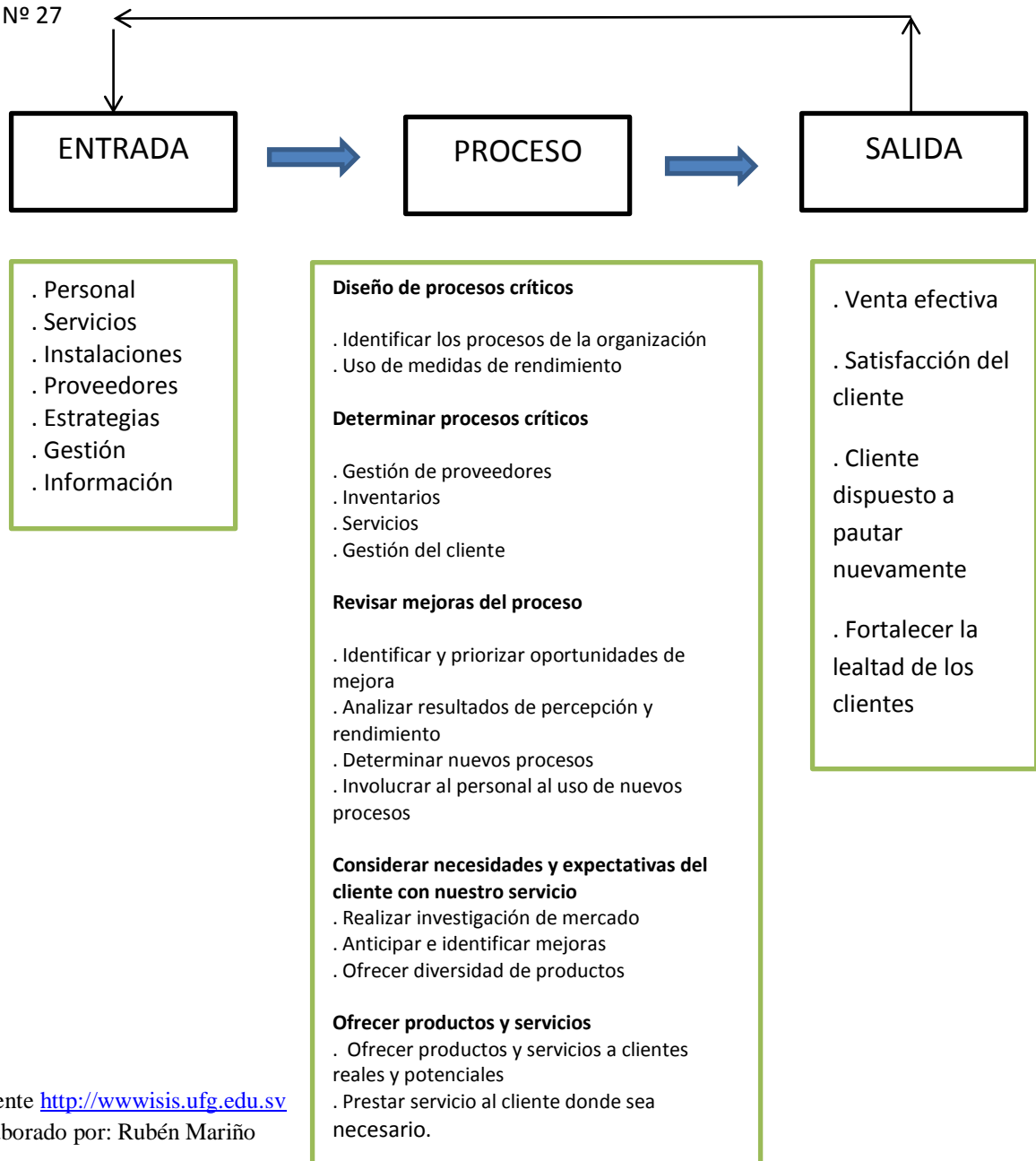
Siempre estar pendiente de las oportunidades que brinde el mercado tanto en el tecnológico, logístico y en contratación de las mejores opciones para mejorar nuestro rendimiento y brindar mejores alternativas a nuestros clientes

APOYAR POLITICAS Y ESTRATEGIAS CON RECURSOS ECONOMICOS

Es una parte primordial por lo cual la gerencia de Radio Ambato no escatimara esfuerzos por conseguir los recursos económicos y apoyar los cambios en la institución con lo cual se garantice el proceso de mejora continua.

Procesos.

Gráfico N° 27



Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>
Elaborado por: Rubén Mariño

- **Resultado en personal**

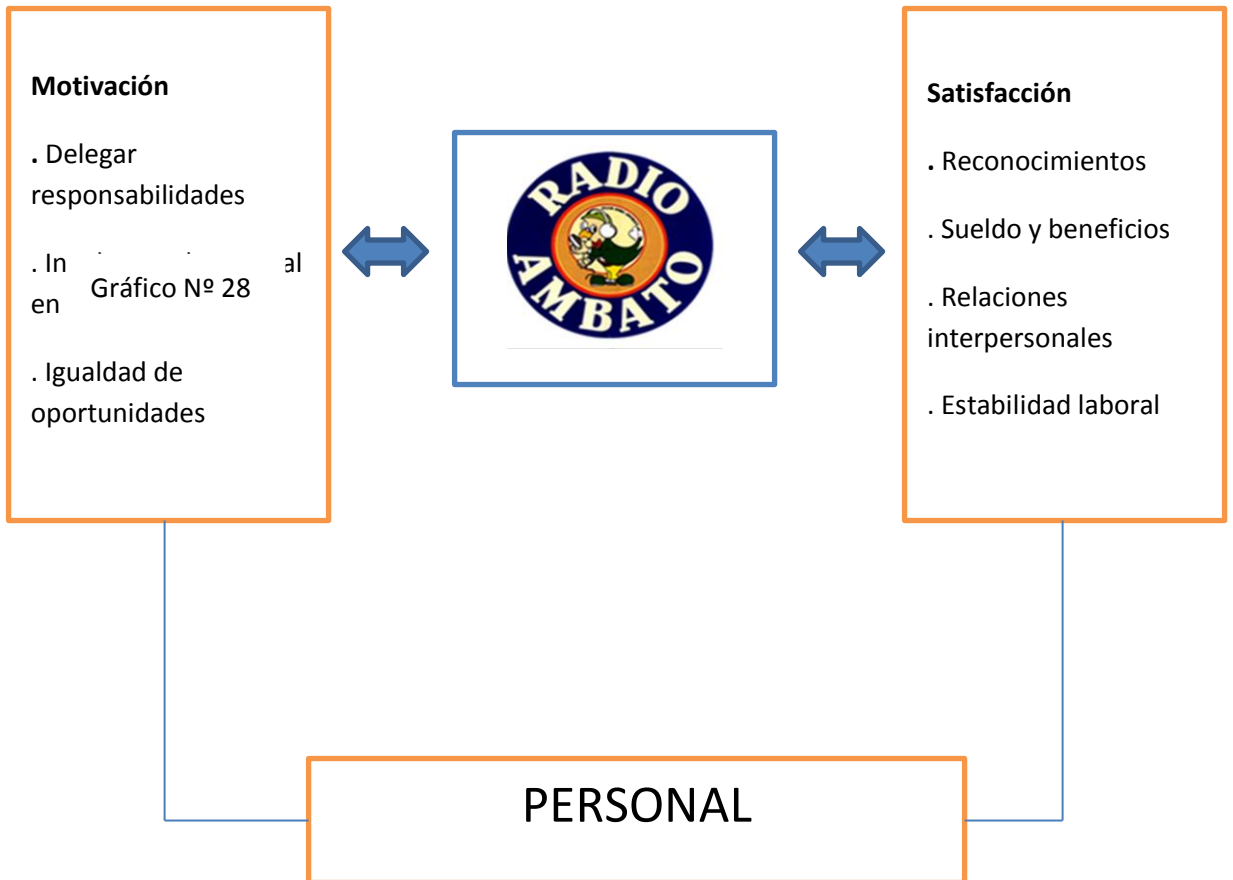


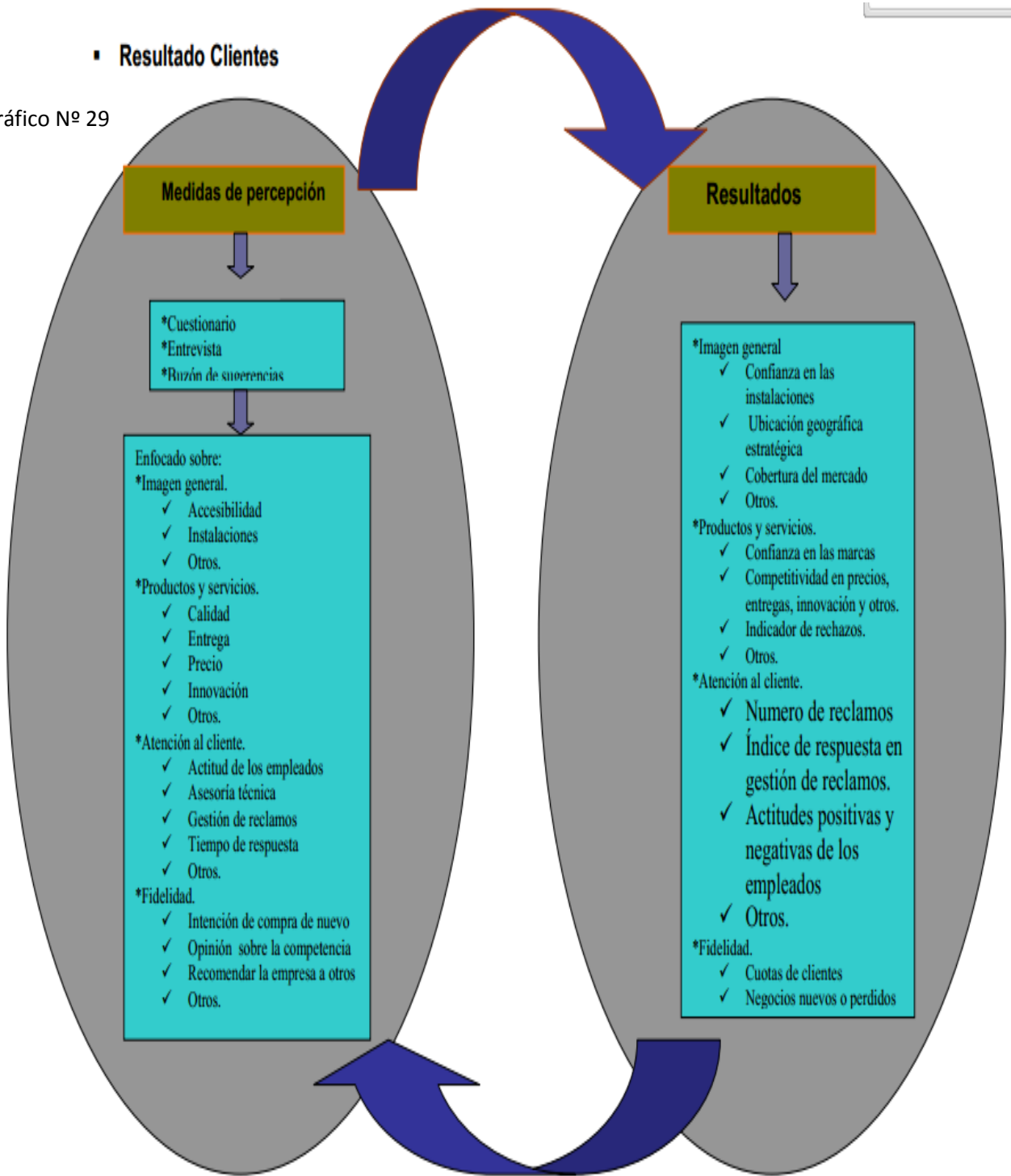
Gráfico N° 28

Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>

Elaborado por: Rubén Mariño

▪ **Resultado Clientes**

Gráfico N° 29



Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>

Elaborado por: Rubén Mariño

Herramientas propuestas para medir la satisfacción del cliente.

Indicaciones: Marque con una x la opción que crea adecuada.

1.- Indicador atención al cliente

¿Cómo calificaría usted la atención al cliente en la empresa Radio Ambato?, en cuanto a:

Parámetros	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Atención de vendedores				
Atención telefónica				
Tiempo de respuesta				
Tiempo de entrega de servicio				
Apoyo en el servicio contratado				

2.- Indicador imagen general.

¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos acerca de la empresa?

Parámetros	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Imagen				
Confiabilidad				
Ubicación				
Respaldo y garantía				
Cumplimiento				

3.- Indicador de fidelidad


¿Cómo calificaría a Radio Ambato con respecto a la competencia?, en los siguientes factores.

Parámetros	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Servicio				
Precio				
Forma de pago				
Calda de Servicio				
Promociones				

4.- Indicador productos y servicios.

¿Qué criterios considera que tiene mayor influencia en su decisión de contratar los servicios de Radio Ambato?

Parámetros	Muy Importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Confianza en la empresa				
Ratings de sintonía				
Precio				
Promociones				
Programación				
Costumbre				
Otros				


FICHA DE SUGERENCIAS	Nombre de la Empresa	
FECHA:	HORA:	
MOTIVO DE LA SUGERENCIA:		
SUGERENCIA:		
OBSERVACIONES:		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del encuestador: _____


Lugar y Fecha: _____

Nombre Supervisor: _____

HOJA DE RECLAMOS	Nombre de la Empresa	
-------------------------	----------------------	---

FECHA:	RECIBIDA POR:
DATOS DEL RECLAMANTE:	
NOMBRE:	
EMPRESA:	
DIRECCION:	
TELEFONO:	
EMAIL:	
PRODUCTO U OBJETO DEL RECLAMO:	
EXPOSICION DEL RECLAMO	

Hoja resumen de reclamos

HOJA RESUMEN DE RECLAMOS	Nombre de la Empresa:	
---------------------------------	-----------------------	---

FECHA DE RECLAMOS	DESCRIPCION DEL RECLAMO	TIEMPO EN SOLUCIONAR EL RECLAMO
OBSERVACIONES:		

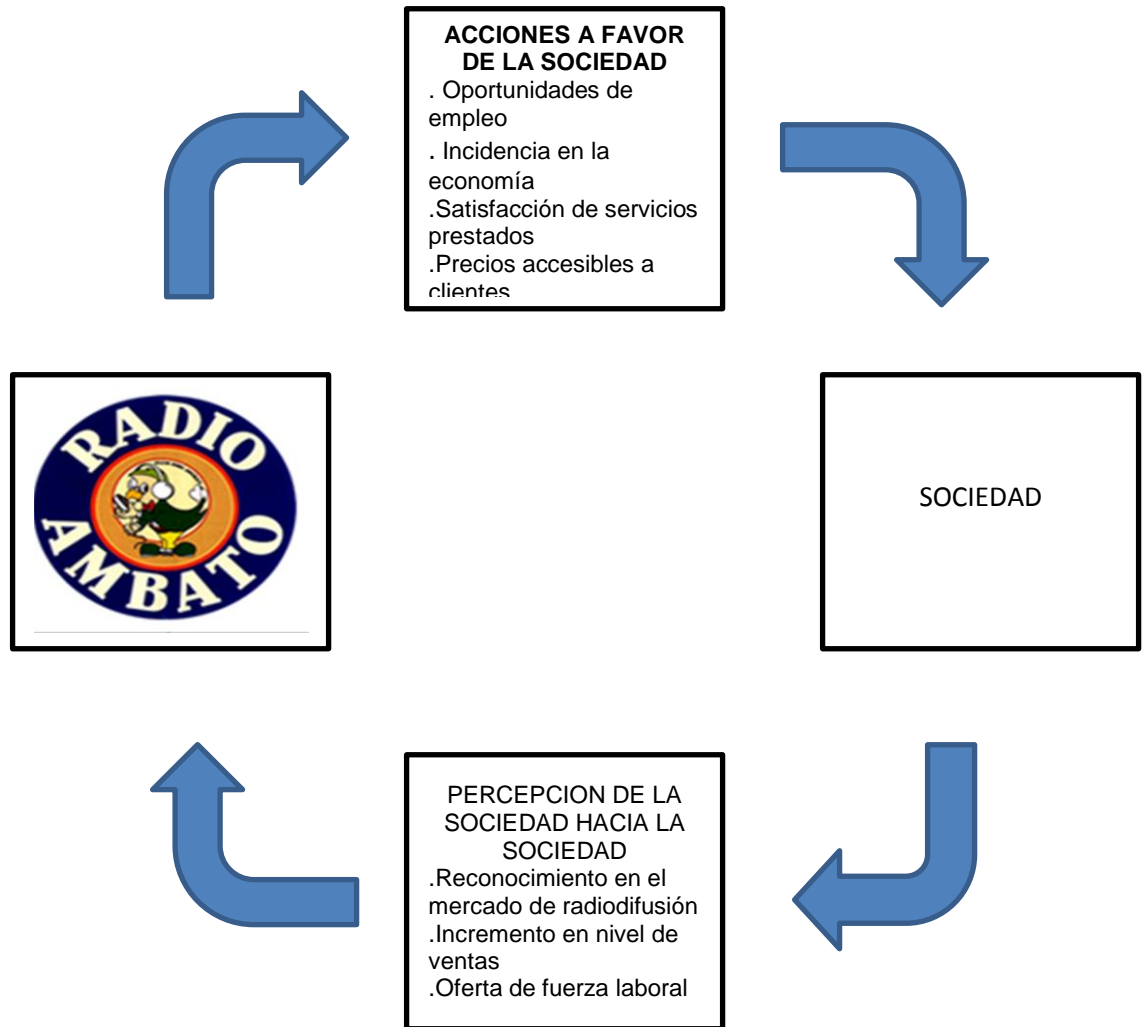
EL SERVICIO AL CLIENTE ES EL ÚNICO GESTOR DE CLIENTE LEALES

“El cliente es lo más importante para Radio Ambato, por su sintonía, personalmente, por teléfono, por mensaje, por mail, o por cualquier medio de comunicación que con nosotros utilice”

Cadena de servicios que serán muy útiles en la empresa Radio Ambato.

- Los negocios se inventaron para ganar dinero (utilidades).
- El dinero lo traen los clientes y más aun los que regresan.
- Solo regresan los clientes que fueron satisfechos (en el servicio anterior).
- Regresaron, porque se fueron contentos y percibieron una buena calidad en el servicio.
- La calidad en el servicio es dada por los empleados en su desempeño en el momento de la venta.
- El buen servicio es un problema de desempeño
- El desempeño se califica como bueno o malo cada vez que se presta,
- Y por último el desempeño al atender a un cliente lo mide la institución

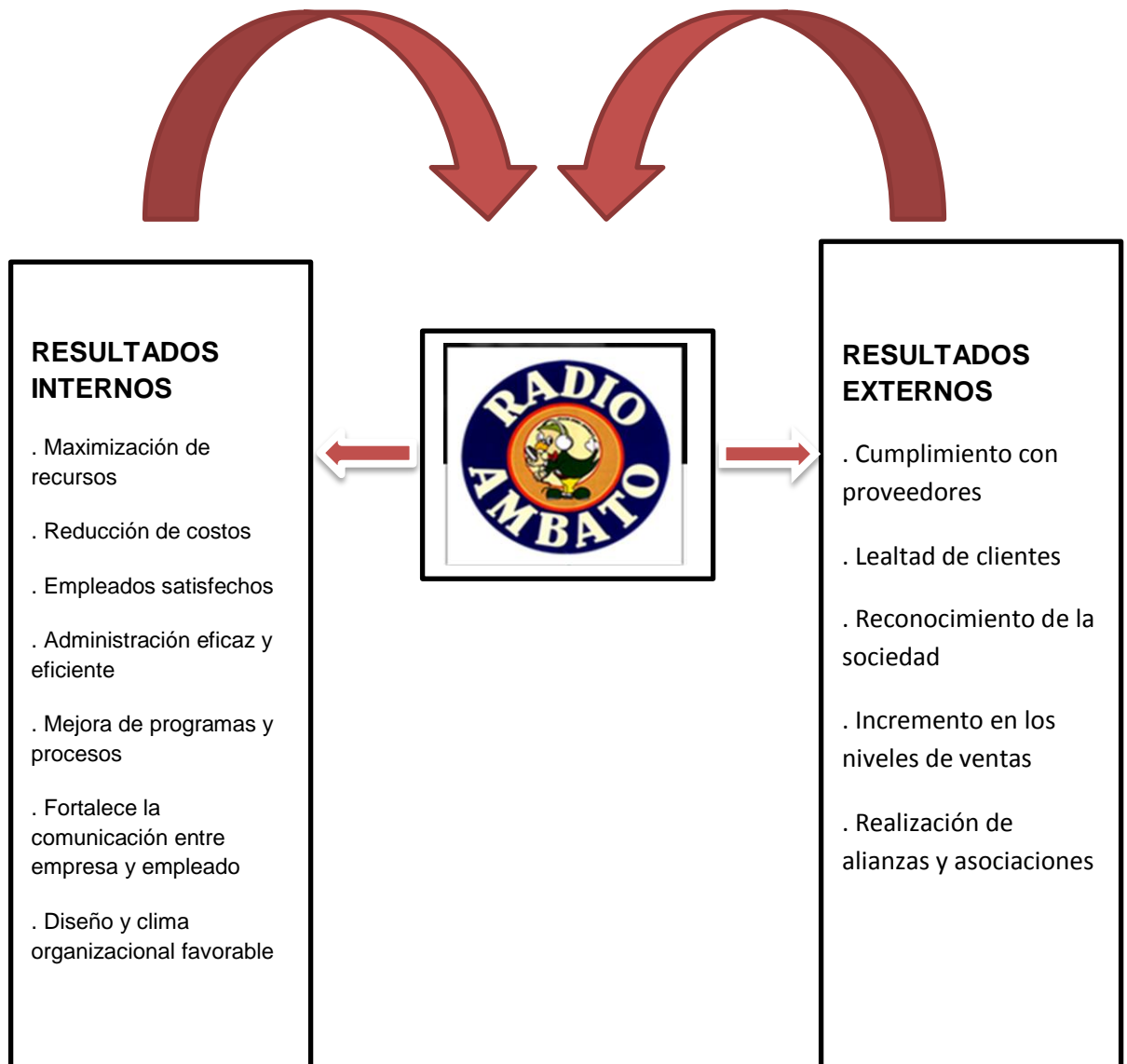
- **Resultados en la sociedad.**



Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>

Elaborado por: Rubén Mariño

- **Resultados de la organización**



Fuente <http://www.wisis.ufg.edu.sv>

Elaborado por: Rubén Mariño

Evaluación y retroalimentación

Determinar si al finalizar las cuatro fases que comprende la implementación se ha obtenido los resultados que la empresa esperaba con la aplicación de Modelo Administrativo EFQM.. Para la correcta aplicación de estas fases se recomienda.

- Revisar si la información obtenida a través de la herramienta FODA fue la idónea para realizar el análisis situacional de la empresa
- Analizar el nivel de aceptación que tuvo el cambio en la gestión, generado por la ejecución del Modelo Administrativo EFQM
- Evaluar si las acciones que han sido aplicadas en los distintos procesos que comprenden las fases que conllevan al Modelo Administrativo EFQM

Todas las áreas de la empresa conjuntamente con la Gerencia estarán evaluando periódicamente la implantación del Modelo Administrativo EFQM, con el fin de obtener un diagnóstico de situaciones particulares, con el cual se apliquen medidas de carácter correctivo preventivo, y dar seguimiento a la propuesta de ir la mejorando continuamente,

Plan de implementación para Modelo Administrativo EFQM

La existencia de un plan de implementación es básica para que el Modelo Administrativo EFQM genere utilidades esperadas para la empresa Radio Ambato, puesto que es un pilar fundamental para llevar a cabo cada uno de los objetivos que se plantean al inicio de la ejecución del modelo propuesto.

a.- Objetivos

General

Conseguir que la empresa Radio Ambato ejecute el Modelo Administrativo EFQM con el fin de mejorar continuamente sus procesos productivos

Específicos

- Aceptación del Modelo Administrativo EFQM por la empresa radial
- Desarrollar los lineamientos necesarios para la aceptación del Modelo Administrativo EFQM
- Proporcionar capacitación a todo el personal involucrado en la implementación del Modelo Administrativo EFQM
- Llevar un control efectivo de todas las acciones necesarias para la adecuada aplicación del Modelo Administrativo EFQM

b.- Políticas de implementación del Modelo Administrativo EFQM

- Participación activa de todo el personal involucrado en la implementación de dicho modelo
- Recibir el apoyo logístico y financiero necesario de la alta dirección para la aplicación del Modelo Administrativo EFQM

c.- Estrategias para implementar el Modelo Administrativo EFQM

- Para la implementación del Modelo Administrativo EFQM será necesario los servicios de un consultor por un periodo de tiempo determinado
- La presentación del Modelo Administrativo EFQM, considerando ventajas y beneficios del mismo, y se dará a conocer en una reunión que convoque la alta dirección
- Plan de capacitación continua a todo el personal involucrado en la implantación del Modelo Administrativo EFQM

6.8 ADMINISTRACIÓN

6.8.1 Recursos Humanos

- Investigador: Rubén Mariño
- Tutor: Ing Danilo Altamirano
- Gerente de la Empresa: Sr Mario Barona
- Personal operativo

6.8.2 Recursos Técnicos

- Universidad Técnica de Ambato
- Facultad de Ciencias Administrativas
- Empresa Radio Ambato

6.8.3 Recursos materiales

- Libros
- Revistas

- Esferográficos
- Lápiz
- Resaltadores
- Borrador
- Copias
- Resmas de papel Bond
- Impresiones
- Anillado

6.8.4 Recursos tecnológicos

- Equipo de cómputo
- Laptop
- Memory Flash
- Internet

6.8.5 Recursos Financieros

- Propio

Presupuesto:

➤ **Recursos Materiales**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Libros	\$8.00	\$8.00
2	Revistas	\$2.50	\$5.00
3	Esferográficos	\$0.25	\$0.75
1	Lápiz	\$0.60	\$0.60
2	Resaltadores	\$0.65	\$1.20
2	Borrador	\$0.25	\$0.50
10	Copias	\$0.02	\$0.20
1	Resmas de papel Bond	\$6.00	\$6.00
90	Impresiones	\$0.05	\$4.50
1	Anillado	\$1.50	\$1.50
		<i>SUBTOTAL</i>	<i>\$28.25</i>

Elaborado por: Rubén Mariño

➤ **Recursos Tecnológicos**

UNIDAD	DETALLE	TIEMPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Internet	10 horas	\$ 0.90	\$9.00
			<i>SUBTOTAL</i>	<i>\$9.00</i>

Elaborado por: Rubén Mariño

➤ **Otros**

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4	Transporte	\$2.00	\$8.00
5	Alimentación	\$10.00	\$10.00
		<i>SUBTOTAL</i>	<i>\$18.00</i>

Elaborado por: Rubén Mariño

PRESUPUESTO TOTAL

DETALLE	SUBTOTAL	COSTO TOTAL
Recursos Materiales	\$28.25	\$28.25
Recursos Tecnológicos	\$9.00	\$ 9.00
Otros	\$18.00	\$18.00
	TOTAL	\$55.25

Elaborado por: Rubén Mariño

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	El Gerente Propietario de la empresa Radio Ambato 930 am
¿Por qué evaluar?	Es la única manera de constatar y verificar que el desarrollo de las actividades planteadas se desenvuelva con éxito y de manera eficiente en el desarrollo empresarial
¿Para qué evaluar?	Para conocer resultados con las medidas tomadas y las actividades realizadas, de esta manera saber si se cumplen objetivos y tomar decisiones
¿Qué evaluar?	Todas las actividades planteadas en la propuesta de implementar el sistema de gestión estratégica por

<p>¿Quién evalúa?</p>	<p>resultados para la empresa Radio Ambato 930 AM. La evaluación estará a cargo del Gerente de la empresa Radio Ambato 930 AM.</p>
<p>¿Cuándo evaluar?</p>	<p>La evaluación del sistema de gestión estratégica por resultados para la empresa Radio Ambato 930 AM. se las deberá realizar durante y después del período de actividades por medio de auditorías internas y externas.</p>
<p>¿Cómo evaluar?</p>	<p>Mediante análisis minuciosos en cada una de las actividades conjuntamente entre el Gerente y el equipo de trabajo que el creyere necesario para la evaluación</p>

Elaborado por: Rubén Mariño
Fuente: Investigación de campo

BIBLIOGRAFIA

<http://www.eoi.es/>. (26 de Mayo de 2013). Recuperado el 6 de Julio de 2014, de <http://www.eoi.es/>: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/26/motivacion-a-traves-de-la-compensacion-y-beneficios-en-las-empresas/>

ARCEO, A. (2012). El portavoz en la comunicacion de las organizaciones fundamentos teorico practicos. En ARCEO, & Alfredo, *El portavoz en la comunicacion de las organizaciones fundamentos teorico practicos* (pág. 144). Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante.

BATEMAN, T., & SNELL, S. (2001). *Administracion, Una ventaja competitiva* (4ta ed.). Mexico D.F.: McGRAW-HILL, INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

BETANCOURT, J. (2002). Navegacion hacia el cuarto paradigma. En J. BETANCOURT, *Navegacion hacia el cuarto paradigma* (págs. 105, 106, 107, 108 , 109, 110). Porlamar.

CARRETON, C. (2007). Las Relaciones Publicas en la Comunicacion en la Banca Española. En C. CARRETON, *Las Relaciones Publicas en la Comunicacion en la Banca Española* (págs. 29, 30). La Coruña: Netbiblo, S. L.

CHIAVENATO, I. (1999). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (5ta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.

CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestion De Talento Humano* (Primera ed.). Bogota: Mcgraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2005). *Gestion Del Talento Humano* (1ra ed.). Bogota: McGRAW-HILL.

Club Ensayos. (24 de noviembre de 2013). <http://clubensayos.com>. Recuperado el 23 de junio de 2014, de <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Comportamiento-Organizacional/1290852.html>

CUMMINGS, W., & WORLEY, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8va ed.). Mexico D. F.: Internacional Thomson Editores, S. A. de C.V.

- DIAZ, D. (1996). *Gestion y motivacion personal*. En D. DIAZ, *Gestion y motivacion personal* (pág. 191). Madrid: Ediciones Diaz de antos.
- DIAZ, Isabel. (Abril de 2009). <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>. Recuperado el 23 de junio de 2014, de <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>
- DUBRIN, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Latin Am.
- Estrategias Gerenciales*. (s.f.). Recuperado el 8 de Mayo de 2014, de Estrategias Gerenciales:
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf>
- Estrategias Gerenciales*. (s.f.). Recuperado el 07 de mayo de 2014, de
<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>
- Fernndez, N. (2012). *Marketing* (Suegunda ed.). Mexico: Grin bill.
- GOMEZ MEJIA, L. R., & BALKIN, D. B. (2005). *Administracion* (1ra ed.). Madrid: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U.
- GOMEZ, L. (2008). *Gestion De Recursos Humanos* (5ta ed.). Madrid: Pearson Educacion, S.A.
- HALL, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. Mexico: Pritince hall.
- HERNANDEZ, J. (s.f.). www.monografias.com. Recuperado el 6 de julio de 2014, de www.monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano.shtml>
- HOLGADO MARTINEZ, J. L. (1972). *Direccion por Objetivos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- <http://www.ehowenespanol.com/>. (s.f.). Recuperado el 26 de junio de 2014, de <http://www.ehowenespanol.com/>: http://www.ehowenespanol.com/estilos-liderazgo-participativo-autocraticos-lista_526138/
- <http://www.gerencie.com>. (01 de Septiembre de 2013). <http://www.gerencie.com>. Recuperado el 28 de Abril de 2014, de <http://www.gerencie.com>: <http://www.gerencie.com/gestion-por-resultados.html>

- <http://www.monografias.com/>. (s.f.). Recuperado el agosto de 2013, de <http://www.monografias.com/>:
<http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml>
- HURTADO, D. (2008). Principios de administracion. En D. HURTADO, *Principios de administracion* (pág. 39). Medellin: Fondo editorial ITM.
- IBAÑEZ MACHICAO, M. (2005). *Administracion De Recursos Humanos en la Empresa* (1ra ed.). Lima, Peru: Editorial San Marcos.
- MANTILLA, K. (2008). Los Modelos De planificacion Estrategica en la teoria de relaciones publicas. En M. Kathy, *Los Modelos De planificacion Estrategica en la teoria de relaciones publicas* (pág. 27). Barcelona: UOC.
- MEJIA, C. A. (15 de Octubre de 1998). www.planning.com.co. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de Documentos Planning:
<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- MELLO, F. (2004). Desarrollo organizacional, enfoque integral. En F. MELLO, *Desarrollo organizacional, enfoque integral* (pág. 27). Mexico. D.F.: Grupo Noriega Editores.
- MORALES, D. (6 de Marzo de 2012). <http://mercadeodigital.es>. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de <http://mercadeodigital.es>:
<http://mercadeodigital.es/reconocimiento-de-logros-mejore-la-productividad-a-bajo-costo/>
- Msc.SALDARIAGAS, H. (5 de Diciembre de 2005). www.ull.es. Recuperado el 6 de julio de 2014, de www.ull.es:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- OGALLA, F. (2005). *Sistema de Gestion una Guia Practica*. España: Diaz de Santos.
- PRIETO HERRERA, J. (2012). *Gestion Estrategica Organizacional*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Psicologia y Empresa. (2010). psicologiayempresa.com. Recuperado el 23 de junio de 2014, de psicologiayempresa.com:
<http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>

- REYES PONCE, A. (2005). Administracion de empresas, teoria y practica 2. En A. REYES Ponce, *Administracion de empresas, teoria y practica 2* (pág. 305). Mexico: Limusa.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- ROBBINS, S. y. (2002). Fundamentos de administracion conceptos esenciales y aplicaciones tercera edicion. En S. y. ROBBINS, *Fundamentos de administracion conceptos esenciales y aplicaciones tercera edicion* (pág. 347). Mexixo: Person educacion, Marisa de Anta.
- ROBBINS, S., & COULTER, M. (2005). *Administracion* (8va ed.). Mexico, Mexico: PEARSON EDUCACION.
- RODRIGUEZ VALENCIA, J. (2007). *Administracion moderna de personal* (7ma ed.). Mexico: International Thomson Editores, S.A.
- ROJAS BERNAL, C. (2001). Empresas competitivas, como lograrlas. En R. B. Carlos, *Empresas competitivas, como lograrlas* (pág. 78). Bogota: RAM EDICIONES DIGITALES LTDA.
- SALGUEIRO, A. (2001). *Indicadores de gestion y cuadro de mando*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- SANCHEZ, C., PALOMINO, A., & SANCHEZ, J. (2006). *MANUAL PARA LA INTEGRACION DE SISTEMAS DE GESTION, Calida Medio Ambiente*. Madrid: Fundacion Confemental.
- SOSA PEREZ, A. (s.f.). <http://www.monografias.com>. Recuperado el 6 de julio de 2014, de <http://www.monografias.com>: <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>
- SOSA, A. (s.f.). <http://www.monografias.com>. Recuperado el 6 de Julio de 2014, de <http://www.monografias.com>: <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>
- WAYNE, M., & ROBERT M., N. (2005). *Admnistracion de Recursos Humanos*. Mexixo: Pearson Educacion.
- www.itescam.edu.mx. (s.f.). Obtenido de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r57318.PDF>

ZAMBRANO BARRIOS, A. (2006). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. En Z. B. Adalberto, *Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública* (pág. 235). Caracas: Publicaciones UCAB.

ANEXOS

**CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario N°.....

**ENCUESTA SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN
CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE RADIO
AMBATO**

OBJETIVO:

Identificar la situación laboral de la empresa RADIO AMBATO en cuanto al diseño organizacional y su repercusión en el desempeño laboral

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador:

Yo Rubén Mariño, egresado de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Carrera de Organización de Empresas. He iniciado un proceso de investigación en esta empresa, con la finalidad de conocer su opinión en cuanto al diseño organizacional y el desempeño laboral, en la organización, para identificar lo que usted necesita para sentirse a gusto en su trabajo diario.

La encuesta que se realizará a continuación es de carácter anónimo, por lo tanto se recomienda completa sinceridad en sus respuestas, mismas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

1.- ¿Cómo calificaría el liderazgo organizacional en la empresa RADIO AMBATO?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

2.- ¿Cómo calificaría usted los procesos organizacionales en la empresa RADIO AMBATO?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

3.-¿Cómo calificaría usted el comportamiento organizacional en la empresa RADIO AMBATO?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

4.- ¿Cómo calificaría usted la distribución de los puestos de trabajo en la empresa RADIO AMBATO?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

5.- ¿Cómo calificaría usted el diseño organizacional en la empresa RADIO AMBATO?

Bueno

Malo

6.- ¿Con frecuencia los directivos de la empresa RADIO AMBATO capacita a su personal?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

7.- ¿Considera usted que el personal de la empresa RADIO AMBATO esta motivado?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

8.- ¿Considera usted que la remuneración está acorde al desempeño realizado?

Si

No

9.- ¿Con que frecuencia los directivos de la empresa RADIO AMBATO realizan evaluaciones de desempeño?

Siempre

Casi siempre

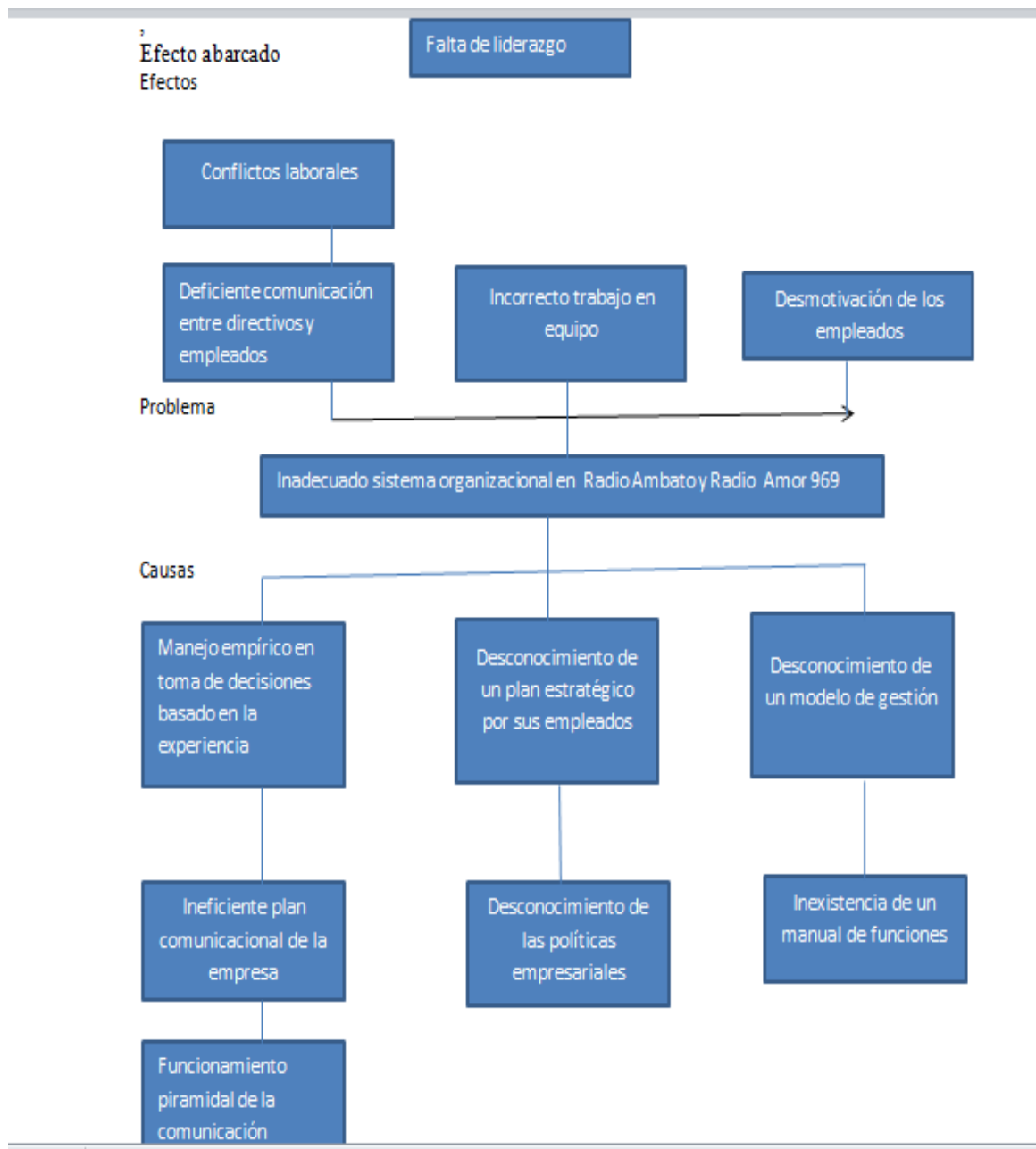
A veces

Nunca

10.- ¿Cómo calificaría el desempeño laboral en la empresa RADIO AMBATO?

Bueno

Malo



ARBOL DE PROBLEMA

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Calle Sucre entre Quito y Guayaquil Edificio Barovi

