



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero Comercial

TEMA: “La Estructura Organizacional y su incidencia en  
la Productividad de la empresa de montacargas y  
transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de  
Ambato”.

AUTOR: Luis Aníbal Chicaiza Andino

TUTOR: Lic. Mario Sigüenza

Ambato – Ecuador

Mayo 2013

Lic. Mario Sigüenza

**CERTIFICA:**

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

Ambato, agosto del 2012

---

Lic. Mario Sigüenza

TUTOR

## 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.

---

Luis Aníbal Chicaiza Andino

C.I. 1803378601

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Luis Aníbal Chicaiza Andino, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero comercial son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas bibliográficas.

---

Luis Aníbal Chicaiza Andino

C.I. 1803378601

Autor

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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

f) \_\_\_\_\_  
Ing. Carlos Beltrán

f) \_\_\_\_\_  
Ing. Iván Cevallos

Ambato, agosto del 2012

## DEDICATORIA

A mis padres quienes en el transcurso de mi vida me inculcaron los valores que me mantiene por el sendero del bien y a la vez me dieron ejemplo de amor, sencillez, trabajo y perseverancia en todos los actos de mi existencia.

A mis queridos hermanos y sobrinos por el apoyo incondicional que al igual que mis padres han sido un pilar fundamental en mi vida.

Luis. A. Chicaiza. A.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, Todopoderoso por darme la vida, la salud, y la fuerza para ser mejor cada día.

A mis familiares y amigos que siempre me brindaron su apoyo.

A la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A la empresa de montacargas y transporte de maquinaria "Cosas Pesadas" de la ciudad de Ambato.

Luis. A. Chicaiza. A.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS .....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	2
PROBLEMA.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2.Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2.Análisis Crítico.....	4
1.2.3.Prognosis .....	5
1.2.4.Formulación del Problema .....	5
1.2.5.Preguntas Directrices .....	6
1.2.6.Delimitación del Problema.....	6
1.3.Justificación.....	6
1.4.Objetivos .....	7
1.4.1.Objetivo General: .....	7
1.4.2.Objetivos Específicos:.....	7
CAPITULO II .....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1.Antecedentes Investigativos .....	9
2.2.Fundamentación Filosófica .....	11



2.3.Fundamentacion Legal .....	12
2.4. Categorías Fundamentales.....	13
Estructura organizacional.....	16
Diseño organizacional.....	17
Organización .....	18
Proceso administrativo .....	19
Organización funcional .....	21
Organización formal.....	22
Jerarquización .....	23
Organización matricial .....	24
Cadena de mando .....	23
Organización por producto.....	25
Especializacion .....	26
Productividad .....	28
Eficiencia.....	32
Recurso humano.....	32
Recurso financiero .....	33
Recursos materiales.....	33
Recursos tecnologicos.....	34
2.5.Hipótesis.....	34
2.6. Señalamiento de variable.....	34
CAPITULO III .....	35
METODOLOGIA .....	35
3.1. Modalidad básica de la investigación .....	36
3.2. Nivel o tipo de investigación.....	37
3.3. Poblacion y muestra .....	38
3.4. Operacionalización de variables .....	39
3.5. Plan de recolección de información.....	41
3.6. Plan de procesamiento de la informacion .....	43

CAPITULO IV .....	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	44
4.1. Análisis de los resultados .....	44
4.2. Interpretación de los datos .....	45
4.3. Verificación de hipótesis.....	63
ANALISIS DEL CHI CUADRADO.....	64
CAPITULO V .....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1. Conclusiones .....	71
5.2.Recomendaciones.....	72
CAPITULO VI.....	74
PROPUESTA.....	74
6.1.Datos Informativos.....	74
6.2.Antecedentes de la Propuesta.....	75
6.3.Justificación.....	76
6.4.Objetivos .....	77
6.4.1.Objetivo General .....	77
6.4.2.Objetivo Específicos .....	77
6.5.Análisis de Factibilidad.....	78
6.6.Fundamentación científico técnico .....	79
6.7. Metodología (Modelo operativo) .....	91
6.8.Administración.....	113
6.9.Previsión de la Evaluación .....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	119

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Diagrama N°- 1 Categorización de variables .....	13
Diagrama N°- 2 Organización funcional.....	21
Diagrama N°- 3 Organización por producto .....	26
Diagrama N°- 4 Operacionalización de variables.....	39
Diagrama N°- 5 Evaluación del desempeño.....	89
Diagrama N°- 6 Análisis FODA.....	91

## CLIENTES INTERNOS

Tabla y Gráfico N°- 1 Cómo considera la comunicación con el personal .....	45
Tabla y Gráfico N°- 2 El ambiente en su lugar de trabajo se relaciona con.....	46
Tabla y Gráfico N°- 3 Con relación a sus superiores existe.....	47
Tabla y Gráfico N°- 4 Según usted las tareas en su puesto de trabajo se las realiza de acuerdo a .....	48
Tabla y Gráfico N°- 5 El desempeño en su puesto de trabajo es .....	49
Tabla y Gráfico N°- 6 Cómo considera la tecnología con la que cuenta la empresa? ...	50
Tabla y Gráfico N°- 7 Según su criterio la empresa ofrece.....	51
Tabla y Gráfico N°- 8 A través de que medio es conocida su empresa .....	52
Tabla y Gráfico N°- 9 Qué tipo de posicionamiento busca tener la empresa en el futuro .....	53

## CLIENTES EXTERNOS

Tabla y Gráfico N°- 1 Cómo considera usted el trato hacia los clientes por parte de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria "Cosas Pesadas".....	54
Tabla y Gráfico N°- 2 Utiliza usted los servicios de la Empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas.....	55
Tabla y Gráfico N°- 3 Volvería a solicitar el servicio de la empresa.....	56

Tabla y Gráfico N°- 4 Conoce usted si la maquinaria que posee la empresa es .....	57
Tabla y Gráfico N°- 5 El servicio que le ofrece el personal de la empresa es .....	58
Tabla y Gráfico N°- 6 Qué le parece el horario de atención .....	59
Tabla y Gráfico N°- 7 Según su apreciación el precio del servicio que presta la empresa en comparación con la competencia es .....	60
Tabla y Gráfico N°- 8 Para que el personal de la empresa tenga un buen desempeño usted que factores toma en cuenta.....	61
Tabla y Gráfico N°- 9 Recomendaría el servicio a otras personas.....	62
Grafico N°- 10 Chi Cuadrado.....	69
Tabla N°- 1 Frecuencia Observada.....	67
Tabla N°- 2 Frecuencia Esperada.....	67
Tabla N°- 3 Procedimiento para calcular el CHI cuadrado ( $X^2$ ) .....	68
Tabla N°- 4 Hoja de evaluación del personal.....	97
Tabla N°- 5 Factores de evaluación del desempeño.....	101
Tabla N°- 6 Proceso de capacitación.....	104
Tabla N°- 7 Ciclo del proceso de capacitación.....	107
Tabla N°- 8 Estructura del plan de capacitación.....	107
Tabla N°- 9 Recursos.....	113
Tabla N°- 10 Cronograma de actividades.....	113
Tabla N°- 11 Previsión de la evaluación.....	114

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se realizó con la finalidad de identificar y resolver los problemas que se presentan en la empresa, para de esta manera incrementar la productividad. Esta investigación tiene como objetivo proponer la implementación de un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y así mejorar la productividad de la empresa no obstante, alcanzar una ventaja de competitividad en las organizaciones depende en gran parte de las habilidades del recurso humano para operar de manera eficaz sus funciones con el fin de adaptarse a las variaciones de la demanda del mercado. Proyectando así una imagen de competitividad y poder generar en el medio un referente de eficiencia empresarial en el medio y lograr la consecución de los objetivos. La metodología utilizada en la investigación permitió recurrir a la empresa para conocer sus falencias en clima laboral y así mejorar la situación de la empresa u organización, el sistema de evaluación y capacitación controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo de cada uno de los integrantes y evita su alteración arbitraria y determina en forma más sencilla las responsabilidades que deben ser ejecutadas por cada uno de los empleados, indicándoles lo que deben o no hacer dentro de su organización, por lo cual el Sistema propuesto es una herramienta que se construye a partir de un marco teórico que le dota de capacidades explicativas para sustento de su elaboración luego de haber definido previamente el planteamiento del problema, a más de su comprobación por medio de encuestas en que demuestra la necesidad de su implantación, en el que se señala que el modelo que se aplicara es el más idóneo para controlar los procesos de trabajo de los empleados. Gracias a la información que esta herramienta brinda, es posible dar solución al problema objeto de estudio.

### Palabras Claves

Productividad

Capacitación

Clima laboral

Ventaja competitiva

Evaluación

Desempeño laboral

Eficiencia

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se presenta un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad, cuyo proyecto contiene los siguientes aspectos.

En el capítulo I, contiene el Planteamiento del Problema, en el que se estructura el problema que aqueja a la empresa, el contexto en que se encuentra, las causas del problema y la justificación para efectuar el problema y se plantea los objetivos.

En el capítulo II, se ha desarrollado el Marco Teórico, el cual se basa en los antecedentes del problema de investigación, la fundamentación, las categorías fundamentales y la variable tanto independiente como dependiente con sus respectivos conceptos de estudio.

En el capítulo III, se detalla la metodología utilizada, fijar el elementos a investigar y la elaboración de instrumentos y técnicas adecuados de recolección de datos, lo cual nos permitió obtener la información real de los aspectos investigados.

En el capítulo IV, contiene el Análisis e Interpretación de datos, a través de tablas y gráficos que proporcionarlos resultados de la investigación, la verificación de la hipótesis y la decisión que se tomara para el problema objeto de estudio.

En el capítulo V, contiene las Conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado a lo largo de la investigación poniendo en manifiesto la realidad en la que se encuentra la empresa.

El capítulo VI, Como propuesta se plantea un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato. En la cual se

detalla una serie de pasos para la implantación de dicho sistema, el cual servirá para incrementar la producción del personal de la empresa.

## CAPÍTULO 1

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1. TEMA

La Estructura Organizacional y su incidencia en la Productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.

#### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada Estructura Organizacional afecta la Productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.

##### 1.2.1. Contextualización

Las empresas de servicio, productoras y comerciales del país, están expuestas a diferentes riesgos inherentes a la naturaleza de su actividad. La productividad de las



empresas a nivel nacional abarca muchos aspectos tales como el nivel de calidad de vida, la tasa de inflación, el desempleo, y todos aquellos factores que tienen que ver con la economía, que necesitan un constante perfeccionamiento, razón por la cual, radica en su estrecha conexión con la rentabilidad de la empresa. Las empresas productoras de servicios que quieren surgir y competir en el entorno actual, con apertura al cambio, deben tener como premisa fundamental aumentar su productividad, su competitividad e innovación.

A nivel nacional las pequeñas y medianas empresas han vencido los obstáculos, por permanecer en el mercado a nivel local, pero no ha sido suficiente para lograr mayor eficiencia en la productividad, ya que no se han aplicado estructuras organizacionales para mejorar su eficiencia en el personal y por ende incrementar su productividad, para lo cual es necesario tener mayor educación, conocimientos, mayor nivel de vida, y mayor competitividad, ya que es uno de los máximos logros que pueda aspirar un país.

La productividad tiene que ver con organización, innovación y tecnología, así como conocimientos, habilidades y atributos que lamentablemente son escasos en nuestro medio, ya que existen muchas debilidades que explican los reducidos niveles de la productividad de buenos servicios.

En la provincia de Tungurahua el crecimiento continuo del nivel de productividad de las empresas demandan que la economía se actualice permanentemente, por medio de la superación de la calidad de los servicios, mejoras en las tecnologías y aumentos de eficiencia en la producción.

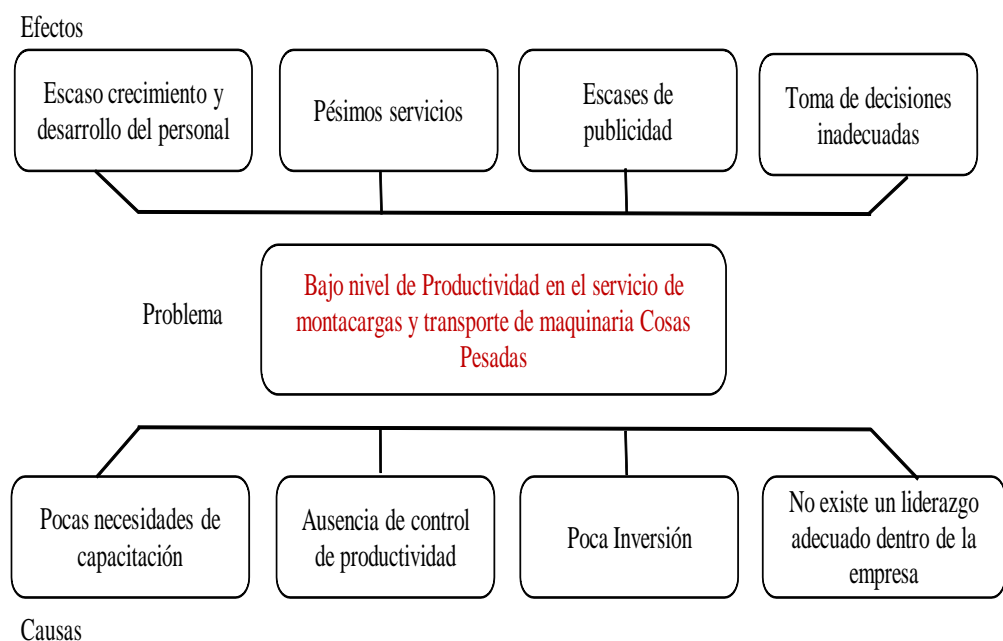
Aquellas empresas que basan su competitividad en los factores de la mano de obra barata o servicios malos, son altamente vulnerables y propensas a ser imitadas y terminan operando con pésima productividad, por cuanto no son rentables, tienen muy poca eficiencia en el recurso humano al no cumplir con estándares de alta calidad, y esto lleva a tener una baja producción, costos bajos y pérdida de tiempo lo cual les llevaría a estar lejos de aumentar el primer objetivo que es la productividad; esta semide

en términos de la rentabilidad de cada negocio y está afectada por diversos factores tanto internos como externos. Por otro lado la competitividad se asocia con la capacidad para conquistar, ampliar y/o mantener, de forma sostenida la participación en los mercados.

La empresa montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato, es una empresa que presta servicios de montacargas a empresas y público engeneral que necesiten de este servicio y dispone de recurso humano netamente capacitado para brindar este servicio final, pero no tiene una estructura organizacional basada en la división de áreas de trabajo que le permita tener mayor eficiencia en las labores de sus empleados, ya que sus funciones y responsabilidades no son bien definidas.

### 1.2.2. Análisis crítico

#### Árbol de problema



Elaborado por: Luis Chicaiza

Dentro de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas ha presentado el problema el cual es el bajo nivel de productividad en el servicio las cuales ha provocado varias causas llevando a tener en el personal pocas necesidades de capacitación lo que provocó una ausencia de control de producción manteniendo poca inversión eso se dio por la inexistencia de un liderazgo adecuado dentro de la organización. Dentro del proceso productivo vemos que el recurso humano es el eje principal, es decir un operario de una maquinaria debe ser capaz de realizar cualquiera de las operaciones que se desarrollen dentro de ella, para incrementar de mejor manera la producción.

### 1.2.3. Prognosis

En la empresa no existe una planificación adecuada, y por tanto, la empresa seguirá manteniendo índices de productividad bajos, afectando directamente a la utilidad que genera la empresa, disminuyendo el escaso crecimiento y desarrollo del personal lo cual es fundamental en el mundo globalizado. Al existir pésimos servicios la empresa es muy mal vista lo que genera pérdida económica, no aprovechar adecuadamente los recursos como la publicidad genera que la empresa no sea conocida por lo que está perdiendo oportunidades para crecer colocándose en desventaja frente a la competencia lo que posteriormente ocasionaría graves problemas en el futuro. Al igual que la toma de decisiones inadecuadas lo cual afectará directamente en forma negativa a la productividad de la empresa.

El propósito primordial de este estudio es determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción que tiene la comunidad con los servicios proporcionados por la Empresa. Si la empresa de montacargas y transporte de maquinarias "Cosas Pesadas" no implementa una estructura organizacional, se tendrá irregularidad en las labores, irresponsabilidad en los puestos de trabajo, por lo cual obtendremos ausencia de control de producción, mala publicidad y ausencia de liderazgo en la organización y por ende, causando la inestabilidad de la empresa.

#### 1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera incide la inadecuada estructura organizacional en la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato?

#### 1.2.5. Preguntas Directrices

¿Cuáles son niveles jerárquicos que intervienen en la estructura organizacional para incrementar la productividad de la empresa “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato?

¿Cuáles son los factores que afectan en nivel productivo de la empresa “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato?

¿Qué estructura organizacional se debe aplicar para mejorar la productividad en la Empresa “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato?

#### 1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación

Límite de contenido:

Campo: Administración

Área: Estructura Organizacional

Aspecto: Productividad

Límite Espacial: Empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.

Límite Temporal: La presente investigación se focalizara en el periodo de estudio de Enero – Junio 2013.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta pretende aplicar conceptos básicos de estructura organizacional y productividad con el objetivo de aumentar la productividad que afecta al entorno económico de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.

Esta investigación surge para profundizar varios enfoques teóricos que trata el problema de productividad con la cual se espera adquirir nuevos conocimientos que modifiquen o completen los elementos teóricos sobre la cual se va a realizar la investigación.

La siguiente investigación se justifica en vista de que los conocimientos adquiridos sirvan al investigador a fin de contribuir a la solución del problema de productividad en la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato, en lo referente al desarrollo de su economía.

El resultado de esta investigación nos permitirá tener una nueva visión en la prestación de servicios, tomando este como elemento fundamental para el bienestar de las personas, por cuanto posibilita el poner de manifiesto la necesidad de un excelente servicio.

Además al poner en práctica el resultado de esta investigación se ayudará al desarrollo económico y social de la empresa y la comunidad.

El desarrollo de la investigación es factible por cuanto se tiene el acceso a la información requerida para poder realizarla.

## 1.4. OBJETIVOS

### 1.4.1. Objetivo General

Investigar de qué manera incide la inadecuada Estructura Organizacional en la Productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar los niveles jerárquicos que intervienen en la estructura organizacional para incrementar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.
- Diagnosticar los factores internos y externos de la empresa que permita incrementar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.
- Proponer un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.

## CAPITULO 2

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la revisión teórica a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigativos.

Soria, E. (2011). La Estructura Organizacional y su incidencia en el nivel de desempeño del personal en la empresa "MAJATEX" Facultad de Ciencias Administrativas UTA.

#### Objetivos

- Establecer como se encuentran asignadas las funciones de los trabajadores en su lugar de trabajo.

- Diagnosticar las actividades laborales y el tiempo de cumplimiento del personal del personal que trabaja en la empresa.
- Plantear un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.

### Conclusiones

- La mayoría de trabajadores se encuentran laborando por más de 2 años en la empresa, y en ese tiempo realizan sus funciones en forma empírica especialmente en el área de producción, haciendo que la producción sea discontinúa y con riesgos de producir un desequilibrio en las empresas planificadas.
- El jefe si organiza a los trabajadores pero solamente en planes y recursos, además esta planificación es rutinario, sin metodología provocando que en el área de producción se trabaje con recomendaciones sin un verdadero procedimiento.
- Además se clarifico que sus trabajadores tanto administrativos como operarios se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa.

Toapaxi. A. (2011). La estructura Organizacional y su influencia en la producción de la empresa de lácteos "LEITO" del cantón Salcedo Facultad de Ciencias Administrativas UTA.

### Objetivos

- Efectuar un diagnostico situacional de la empresa de lácteos "LEITO" del cantón Salcedo, para conocer las dificultades que enfrenta la empresa



- Implantar una estructura organizacional, analizando los elementos clave que se involucran en el proceso de decisión.
- Mejorar la producción de la empresa innovando tecnología, organización, recursos humanos, relaciones laborales y condiciones de trabajo.

### Conclusiones

- El ambiente de trabajo en donde se desempeñan los trabajadores es muy bueno, pero hay que mejorarlo implantando una estructura organizacional.
- Los trabajadores consideran que lo que realizan contribuyen al logro de los objetivos.
- Los trabajadores manifiestan que realizan lo que se les ordena.

Loaiza, O. (2011). La organización estratégica y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa "LADY ROSE" de la ciudad de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas UTA.

### Objetivos

- Realizar un análisis situacional a través de una investigación de campo para conocer las dificultades que enfrenta la empresa.
- Implementar una estrategia efectiva de comunicación interna en la empresa, para conseguir un equipo de trabajo bien informado y motivado.
- Diseñar una estructura organizacional que permita departamentalizar y determinar las funciones de cada uno de los compañeros de la empresa.

## Conclusiones

- No se aplican las líneas de mando establecidas en el organigrama actual.
- La empresa ofrece pocos cursos de capacitación a sus empleados.
- El clima laboral, es un factor de difícil determinante para el éxito de las empresas un parte del personal calificara como regular, es decir ni bueno ni malo esto se debe a la desigualdad en el trato de las diferentes aéreas de trabajo.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

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

Nos permitirá conocer el problema de forma teórica y práctica permitiéndonos analizarlo desde un punto de vista real y así contribuir a la solución del mismo.

Además podemos involucrarnos de forma total para poder saber y observar de cerca las causas y su esencia.

Poniendo para su ejecución todos los valores personales como la responsabilidad, dedicación, puntualidad, respeto, verdad, sin dejar de tomar en cuenta los valores y principios con los que cuenta la institución a fin de que la investigación culmine exitosamente.

Finalmente el método utilizado será dialectico, cualitativo ya que trabajaremos con todas las personas de la institución que están involucradas con el problema objeto de estudio y así podemos conocer de manera lógica y peculiar la investigación.

### 2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Esta investigación está fundamentada en la siguiente ley:

“Art. 62 Autorización: Es la facultad que otorga el Estado a una persona natural o jurídica, que cumpla con los requisitos legales, para prestar los servicios de transporte terrestre, por cuenta propia de personas y/o bienes en el ámbito urbano, provincial o interprovincial.”

El fin de la ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial es proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestas a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Esta ley es fundamental porque debido a la modernización del sector exige nuevos conocimientos de la normativa que cubra como se va a realizar el servicio de transporte para proteger así los bienes que sean trasladados por la empresa.

### 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

Variable independiente X: Estructura Organizacional

Variable dependiente Y: Productividad

# Categorización

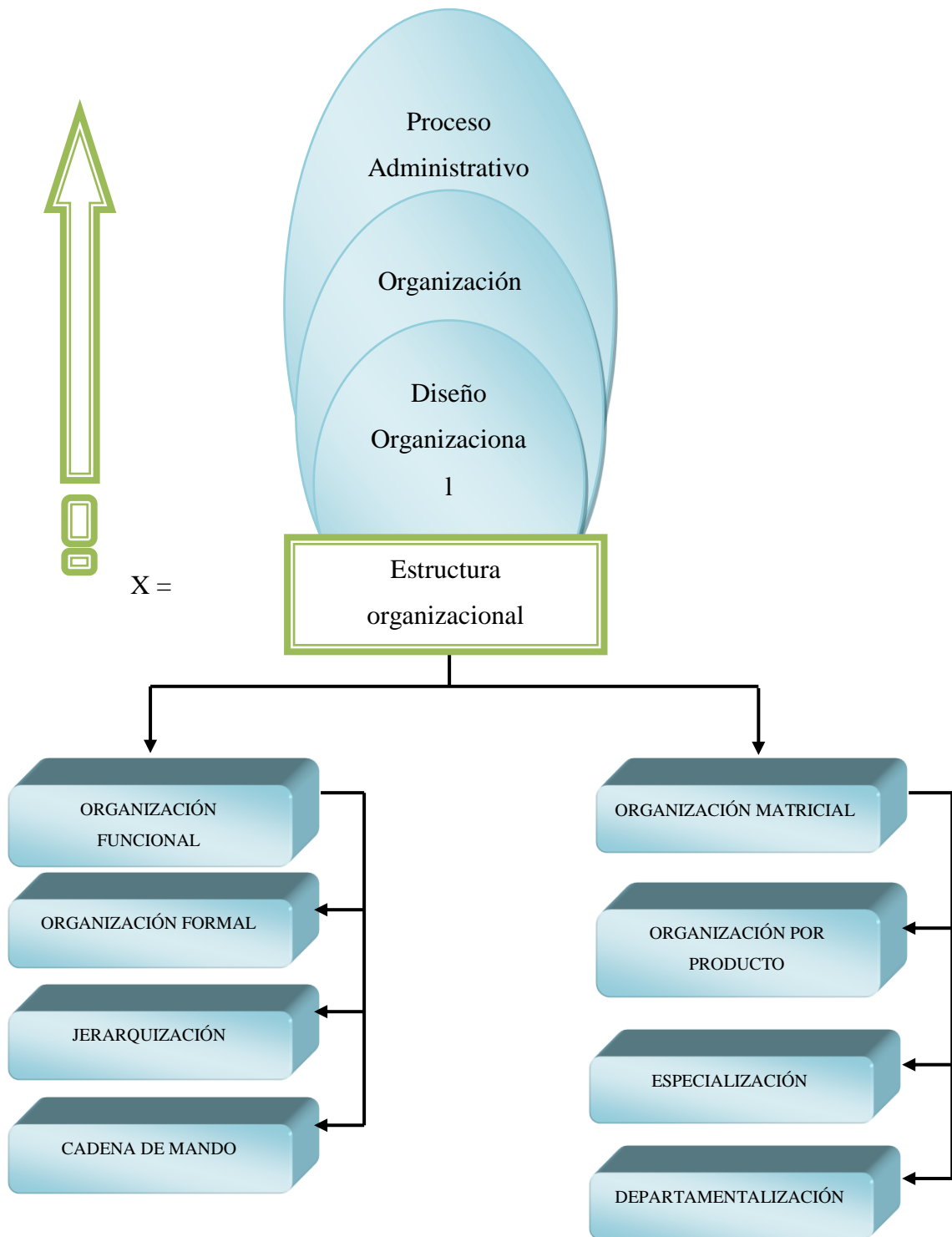
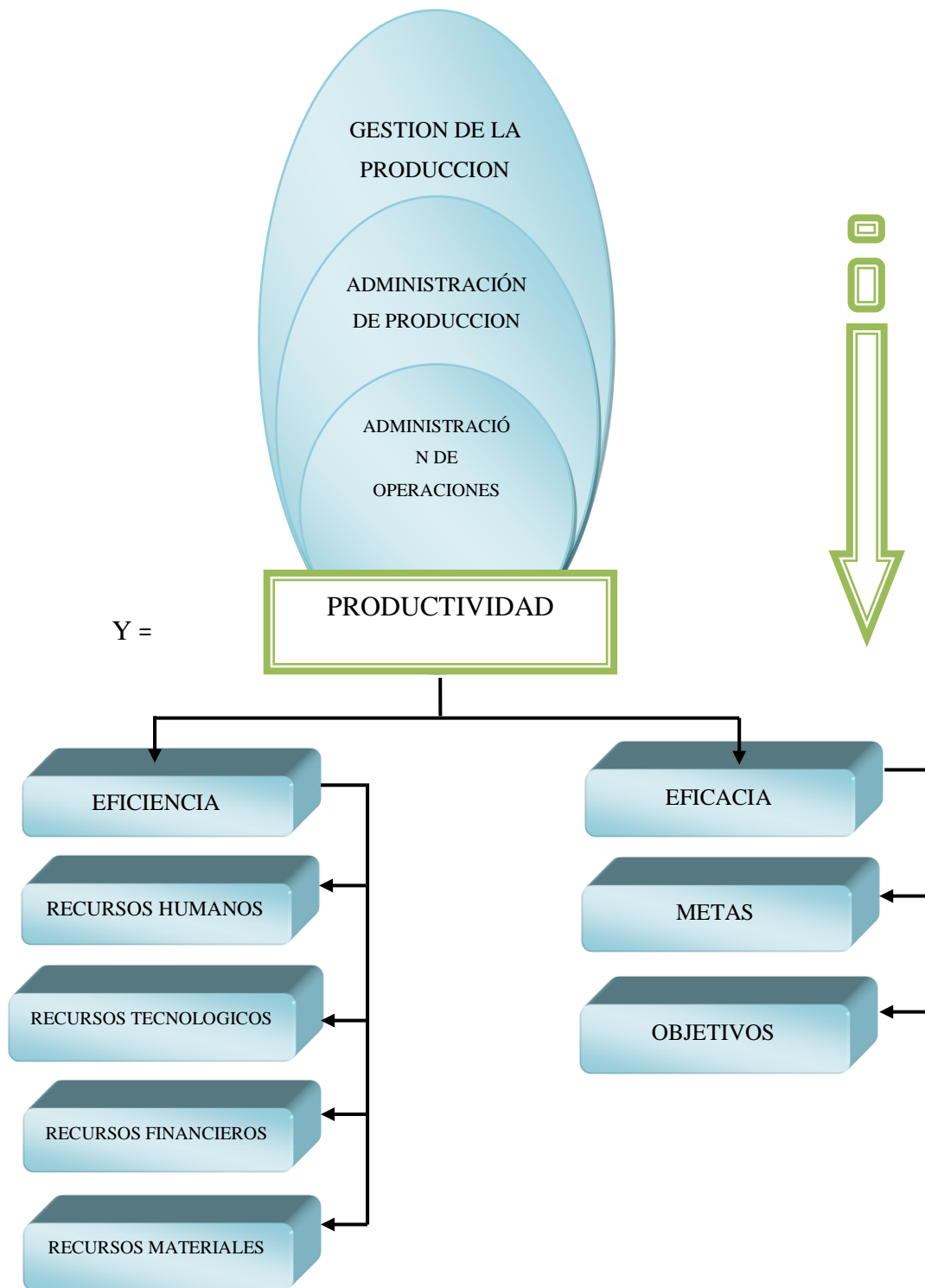


Diagrama No. 1 Categorización de variables  
Elaborado Por: Luis Chicaiza



Elaborado por: Luis Chicaiza

## Delimitación de categorías

### Estructura organizacional

Según (Torre.Z, 2007). Menciona que la estructura organizacional son grupos humanos que se constituyen para alcanzar fines comunes, estos no se podrían alcanzar, si no existe un orden entre los grupos y personas, todos haciendo lo mismo, no tiene sentido, así como tampoco lo tiene el que cada uno haga lo que venga en gana. Es menester que se acomoden, que se arreglen para forma un grupo congruente con las funciones que habrán de realizar para corregir esos fines.

Un conjunto de huesos de distintas formas y tamaños jamás formaran un esqueleto humano si cada uno no ocupa el lugar que le corresponde para formar una estructura ósea es decir se tiene que acomodar a su respectivo lugar.

Para (Gareth, 2006). “Una estructura es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Mientras (Hutt. G. Marmirol, 2012). La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Mecanismos coordinadores: Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo.

Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

1. Ajuste Mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas.

Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).

2. Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
3. Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.
4. Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).
5. Estandarización de producción o de resultados: Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto o servicio final de un trabajo o actividad.

Estandarización de destrezas o conocimientos: Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

www.monografias.com Estructura Organizacional Gabriela Hutt y M. Belen Marm

## Diseño organizacional

Según (Stoner. Friman. Gilbert Jr, 1996). El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

Para (Stephen.R.Coulter.M, 2005). El diseño organizacional conlleva tres elementos: un sistema de relaciones formales que determina la línea de jerarquía de autoridad, la agrupación de tareas en departamentos y por último la coordinación entre las personas y los departamentos con el fin de cumplir la misión de la empresa.

Cuando los gerentes desarrollan o modifican su estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización, y formalización.

Según (Fanklin.Terry, 2007). Llegar a comprender lo que son las organizaciones a través de un examen de los conceptos organizacionales tradicionales, examinar los principales medios de departamentalización y su importancia al conformar la estructura y el diseño, comparar la centralización enfocándose en las importantes ventajas de cada uno, definir el grado de control y explicar su importancia en la administración de una unidad organizacional.

## Organización

Para (Stephen.R.Coulter.M, 2005). Una organización es una agrupación liderada de personas para el logro de algún propósito específico.



Según (Gareth.R.Jones., 2008). Herramienta que utiliza las personas para coordinar acciones con el fin de obtener algo que deseen o valoran.

Mientras (Stoner.Freeman.Gilbert.Jr, 1996). Dice que la organización es un patrón de relaciones simultáneas entrelazadas, por medio de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que le presentamos a usted con el nombre de planificación.

Proceso administrativo

Planeación

(Koonts.H. Heinz, 2002). Planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir los cursos futuros de acción entre una serie de alternativas.

Organización

(Koonts.H. Heinz, 2002). Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta deben contar con papeles a desempeñar, de manera semejante al papel que los actores representan en una obra, sin importar si estos roles son el resultado de un desarrollo personal, son accidentales o fortuitos, o bien, son definidos y estructurados por alguien que quiere garantizar la contribución de la gente, en una forma específica, al esfuerzo de grupo.

Actividades importantes de organización.

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.

- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la organización.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### Coordinación

(Koonts.H. Heinz, 2002). Algunas autoridades creen que la coordinación es una función separada del administrador, es considerada la esencia de la administración, para alcanzar la armonía entre los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos colectivos.

### Ejecución

(Koonts.H. Heinz, 2002). La ejecución consiste en influir en la gente para que contribuya a los objetivos de la organización y del grupo; predominante, tiene que ver con el aspecto interpersonal de la administración.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución.

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.

- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

## Control

(Koonts.H. Heinz, 2002). Es la medición y corrección del desempeño individual y de la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes, implica la medición del desempeño, en base a los objetivos y planes mostrando los puntos en donde existen desviaciones de parámetros.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

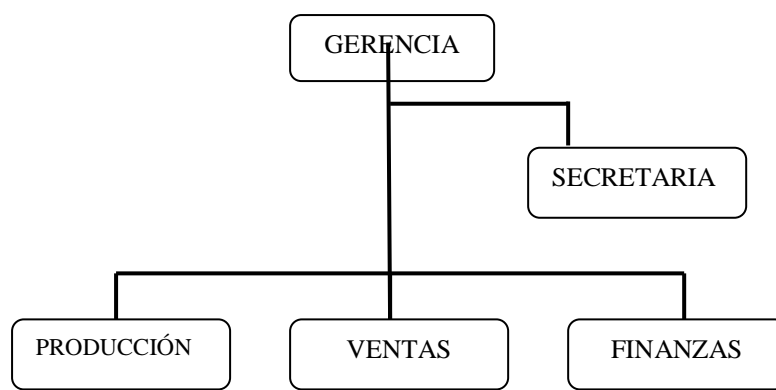
## Actividades importantes de control

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

## Organización funcional

(Viera.J, 2009). Una empresa recién formada adopta normalmente la organización lineal, pero conforme va creciendo con el tiempo requiere ya de personal especializado y por tanto aparece la necesidad de crear departamentos por funciones, esto permite mejorar los sistemas de fabricación, estandarización de los productos, mejor calidad, optimización de recursos y de tiempo y producir a un menor costo.

Diagrama No.2 Organización funcional Fuente: Viera. J. (2009)



### Ventajas

- Mayor capacidad de los jefes debido a su especialización.
- Nos permite aplicar una especialización adecuada.

### Desventajas

- Por el aparecimiento de mayor número de nivel se complica el manejo de la autoridad.
- Se presenta fugas de responsabilidad.

Según (Freeman.Gilbert, 1996). La organización por funciones reúne un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, que se llaman funciones, por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas.

Mientras tanto (Franklin.E, 2009). Dice que la administración funcional no es más que conocer o detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y que puestos las realizan.

### Organización formal

Para (Viera.J, 2009). Se presenta la organización formal cuando en un grupo de personas existen las siguientes características.

Debe tener un objetivo en común.

- Deben existir personas dispuestas a actuar.
- Deben existir personas que trabajen entre sí.

Una organización formal es cuando las actividades de dos o más personas que estén conscientemente coordinadas hacia un objetivos determinado. La esencia de la organización formal es un propósito común, consciente y que estas surgen cuando las personas son capaces de:

- Comunicarse entre sí.
- Están dispuestas actuar.
- Comparten un objetivo.

Según (Feeman., 1996). La organización formal es las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados.

### Jerarquización

#### Jerarquía de autoridad

(Hellrigel., 2004). En un sistema mecánico, los departamentos de nivel más alto establecen o aprueban metas y presupuestos específicos de los departamentos de niveles

inferiores y les dan instrucciones. Una organización mecánica tiene tantos niveles en su jerarquía como sea necesario para lograr un control estricto. Un sistema orgánico tiene pocos niveles jerárquicos, lo que facilita la coordinación y la comunicación y fomenta la innovación.

La jerarquía de autoridad se relaciona de manera estrecha con la centralización. La centralización significa que todas las decisiones importantes, y en ocasiones muchas de menor importancia, se toman sólo en los niveles altos de la organización. La centralización es común en las organizaciones mecánicas, en tanto que la descentralización y la toma de decisiones compartidas entre y a través de los diversos niveles son comunes en el sistema orgánico.

#### Cadena de mando

(Hellrigel., 2004). La cadena de mando se refiere a la disposición jerárquica de autoridad y responsabilidad. Fluyen en una línea vertical clara e ininterrumpida desde el ejecutivo más alto hasta el empleado más bajo. La claridad de la dirección es la base de la cadena. Segundo, la unidad de mando señala que ningún subordinado debe recibir órdenes de más de un superior. Aunque algunas organizaciones no siguen en forma rígida la unidad de mando en sus diseños, las líneas de autoridad y responsabilidad que se traslapan pueden volver más difícil las tareas tanto de administración como de producción.

Sin una unidad de mando capaz de ordenar quién puede dirigir a quién a hacer qué, se convierte en un proceso nebuloso y confuso.

Los aspectos alrededor de la cadena de mando y la unidad de control se tienen que resolver en todos los diseños organizacionales.

## Organización matricial

(Viera.J, 2009). Conocido también como sistema de comando múltiple y se forma por la combinación de esquemas entre la organización funcional y la organización por proyectos. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus actividades, pero adicionalmente se crean equipos de trabajo para cada uno de los proyectos.

(Gibson, 2006). La organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada, sin embargo describir a una organización como formal no significa que hay algo inherente inflexible o que algo la confina de manera indebida.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la forma de las organizaciones.

(Moncayo J, Bruque S, 2001). La estructura matricial pretende ajustar la estructura de la empresa a las necesidades que imponen los cambios del entorno, especialmente en las áreas de investigación y desarrollo y de nuevos productos. Se trata de una estructura en la que los especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos.

De esta estructura se deriva la existencia de una doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones del director del proyecto (autoridad horizontal), pero mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja (autoridad vertical).

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una

estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo.

### Organización por producto

(Daft R, 2007). Algunas veces se denomina de unidades estratégicas de negocio, mediante esta estructura, las divisiones se pueden organizar en función de sus productos individuales, servicios, grupos de productos, proyectos o programas principales, esta organización está basada en el agrupamiento de los resultados de las organizaciones.

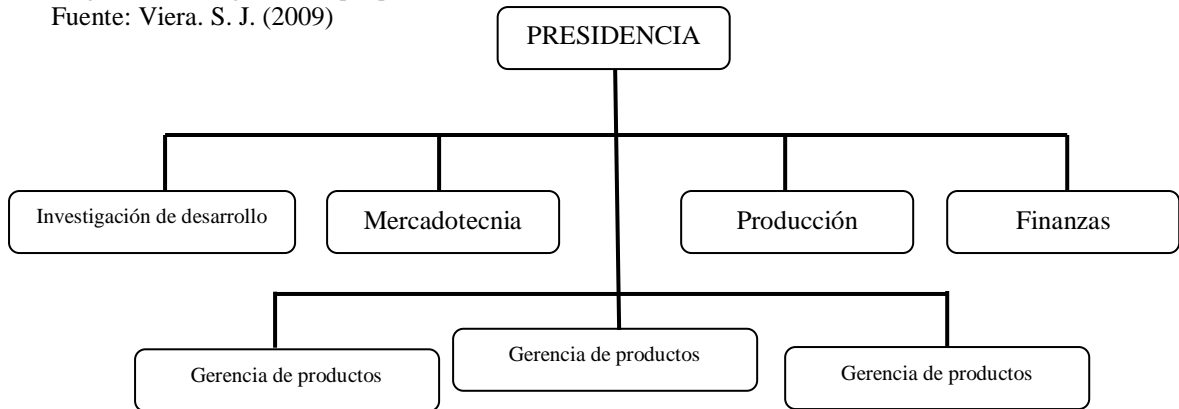
La organización producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos. A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.



(Viera.J, 2009).

Diagrama No.3 Organización por producto  
Fuente: Viera. S. J. (2009)



## Especialización

(Stephen.R.Coulter.M, 2005). Es el grado en el cual las tareas de una organización están divididas entre trabajos separados, se la conoce también como la división del trabajo.

El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino se dividen en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa.

Especialización de tareas: Hace referencia al contenido del cargo (cuantas tareas distintas están contenidas y que tan repetidamente ocurren) y al poder de decisión que posee quien ocupa el cargo sobre el diseño del mismo.

Existen dos tipos de especialización:

a. Especialización Horizontal de tareas: Regula la amplitud o contenido del cargo, puede ser:

Alta: Es cuando el cargo contiene pocas tareas (simples o complejas) repetitivas.

Baja: Es cuando el cargo contiene muchas tareas no repetitivas.

También conocida como Ampliación horizontal de tareas. El objetivo que se persigue con la especialización horizontal de tareas es aumentar la productividad.

b. Especialización Vertical de tareas: Hace referencia al control que quien ocupa el cargo posee sobre el diseño del mismo. Puede ser:

Alta: Es cuando quien ocupa el cargo no lo controla.

Baja: Es cuando quien ocupa el cargo lo controla. También conocida como ampliación vertical de tareas.

La ampliación de tareas vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea en particular neutralizan las pérdidas de la especialización técnica menos óptima.

### Departamentalización

Para (Franklin.E, 2009). Departamentalización implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupo o unidades relacionadas entre sí. Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones con objetivos afines que se orientan hacia el mismo propósito.

Tipos departamentalización:

- Por funciones
- Por territorio
- Por productos
- Por procesos

- Por clientes o por canales de distribución
- Combinada

#### Departamentalización por funciones

Es la parte de la división funcional del trabajo, separando las tareas según los principales tipos de actividades que se realizan en la empresa.

#### Departamentalización por territorios

La división por territorios es frecuente en los departamentos de marketing, ya que para cada departamento se nombran los responsables para tomar las decisiones que mejor se adecuen.

#### Departamentalización por productos

Las empresas que tienen distintos productos en muchas ocasiones se dividen creando un departamento para cada producto o tipo de producto.

#### Departamentalización por procesos

En el área de fabricación es frecuente la división del trabajo, que en realidad forma un proceso continuo, en varias fases de cada una de las cuales se encarga el departamento.

Departamentalización por clientes o canales de distribución.

En algunas empresas y en algunos departamentos, como el de distribución es frecuente que la departamentalización se realice en función de los diversos tipos de clientes que tienen y de los intermediarios que utiliza.

Departamentalización combinada es utilizada por grandes empresas en las cuales utilizan ya mayoría de las formas de departamentalización.

Según (Viera.J, 2009). Es el valor resultante de la relación entre la cantidad física de productos o servicios obtenidos y la cantidad de recursos gastados en lograrla.

La productividad afecta no solo a la empresa sino a todos los agentes que intervienen en el entorno.

- Los consumidores.
- El gobierno.
- Los contribuyentes.
- El pueblo en general.

Hoy más que nunca se puede apreciar que estamos cayendo en una falta de productividad, es decir que no tenemos la capacidad para emplear los actuales recursos que permiten satisfacer las respectivas demandas.

(Koontz, 2008). Las compañías exitosas crean un excelente a través de operaciones productivas. Aunque no existe un acuerdo total sobre el significado real de productividad podemos definirla como la relación insumo- producto, dentro de un periodo determinado y con debida consideración a la calidad.

El concepto de productividad de la empresa implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo, mientras que la producción son resultados logrados que pueden estar relacionados en muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad.

Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de materiales, la escala de operaciones y el porcentaje de la utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquina principal, la actitud y el nivel de capacidad de mano de obra, y la motivación y efectividad de la administración. La producción, el rendimiento o desempeño, los costos y resultados son componentes de los esfuerzos de la productividad.

La productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico.

Los elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano que es la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Factores Tecnológicos que influyen en la Productividad.

El diseño del producto o del servicio.

Algunas cosas son más fáciles de hacer, sin embargo, su análisis sistemático y procedimental favorece el servicio, al permitir explorar las fases del proceso de producción de la empresa; las cuales determinan los diferentes momentos del proceso de producción, donde éstos son operados por los empleados.

La planta y equipo. Las instalaciones modernas y con buen mantenimiento logran una gran diferencia en la productividad; producto de los avances tecnológicos. Es evidente que los requerimientos técnicos van caracterizando el diseño de producción de la empresa y en sus diferentes momentos los equipos o instrumentación necesarios para movilizar los procesos, en procura de los requerimientos de la producción.

## Planeación

(Koontz, 2008). Planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir los cursos futuros de acción entre una serie de alternativas.

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

En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

### Actividades Importantes de planeación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

## Organización

(Koontz, 2008). Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta deben contar con papeles a desempeñar, de manera semejante al papel que los actores representan en una obra, sin importar sin estos roles son el resultado de un desarrollo

personal, son accidentales o fortuitos, o bien, son definidos y estructurados por alguien que quiere garantizar la contribución de la gente, en una forma específica, al esfuerzo de grupo.

Después de que la dirección y el formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades importantes de organización.

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la organización.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

## Ejecución

(Koontz, 2008). La ejecución consiste en influir en la gente para que contribuya a los objetivos de la organización y del grupo; predominante, tiene que ver con el aspecto interpersonal de la administración.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución.

- a. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- b. Motivar a los miembros.
- c. Comunicar con efectividad.
- d. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- e. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

## Eficiencia

(Torre.Z, 2007). Medios.

- Hacer correctamente las cosas.
- Resolver problemas.
- Salvaguardar los recursos.
- Cumplir tareas y obligaciones
- Enfrentar a los subordinados
- Mantener las maquinas.



## Recursos humanos

(Robbins.S.Coulter.M, 2005). Toda empresa necesita personas para desempeñar las distintas funciones operativas. Desde el líder empresarial, pasando por el grupo empresarial, el cuerpo ejecutivo, el personal administrativo y de operación, la empresa requiere disponer del mejor personal. Es pues necesario, al estructurar cualquier empresa, identificar qué tipo de talento humano hace falta en cada una de las posiciones y garantizar la presencia de esas personas con las competencias requeridas para llevar con eficiencia sus funciones

## Recursos financieros

(Robbins.S.Coulter.M, 2005). Nadie duda que muchos aspectos del funcionamiento de la empresa estén asociados a los recursos financieros, pues ellos permiten adquirir muchos de los componentes del octágono empresarial. Estos recursos financieros, representados en capital o en mecanismos alternativos de financiación, son vitales para iniciar la empresa.

(Munch.L, 2010). Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones, estos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores.

## Recursos materiales

(Munch.L, 2010). Son los bienes tangibles propiedad de la organización.

- a) Materia prima. Son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Este es el punto de partida para el éxito de cualquier producto por lo que los insumos debe reunir la calidad y características necesarias para organizar la operación de la empresa.

- b) Planta y equipo. El éxito o el fracaso de la empresa puede definir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de materias primas.

#### Recursos tecnológicos

(Munch.L, 2010). Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de las actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos.

### 2.5. HIPOTESIS

#### Formulación del problema

¿De qué manera incide la inadecuada estructura organizacional en la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato?

#### Hipótesis

La aplicación de una adecuada estructura organizacional permitirá obtener una mayor productividad en la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.

### 2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X = Estructura Organizacional: (Cualitativa)

Y = Productividad: (Cualitativo)

## CAPITULO 3

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. ENFOQUE

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, corresponde elegir el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Enfoque critico propositivo.

Este enfoque está orientado hacia la comprensión del problema objeto de estudio, es decir, a recabar la mayor cantidad de información, que permitan analizarlo en su totalidad y ofrecer una alternativa de solución más acertada a dicho problema.

Enfoque cualitativo:

Debido a la competitividad actual, es necesario que las organizaciones desarrollen sus capacidades. Es necesario que las empresas realicen un análisis de la situación actual

para así encontrar los problemas que se susciten dentro de la misma, y poder investigar, estudiar la realidad, su entorno empresarial, para comprender el problema objeto de estudio. Una vez localizado el problema objeto de estudio, este necesariamente será descrito con todas sus características más representativas para conocer a fondo como está afectando a la organización.

Asume una posición dinámica porque se adaptará a todos los cambios que se susciten dentro del ámbito empresarial, buscando una solución factible que permitirá solucionar el problema en estudio. Su perspectiva es desde adentro ya que al estar inmerso dentro de la organización permite observar, asimilar y comprender con lujo de detalles todos los problemas que se presentan dentro de la misma, y de esta manera buscar alternativas de solución que permitan aprovechar al máximo las habilidades y recursos materiales con el que disponen.

### 3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos la siguiente modalidad de investigación:

#### 3.2.1. Investigación Bibliográfica – Documental

Es parte principal de la investigación científica que permitió conocer, comparar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques y teorías de diversos autores, que se basó en documentos con la finalidad de obtener resultados que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación. Se buscó bibliografía referente a Estructura Organizacional y sus elementos, y Productividad el cual fue necesario para el desarrollo de la misma.

### 3.2.2. Investigación de Campo

La experiencia vivida en contacto con los elementos de la empresa es mucho más acertada que los referentes, este enfoque se orienta hacia la observación que dio lugar a concebir una visión realista del problema lo cual nos permitió su análisis y comprobación mediante la observación directa del problema.

La investigación de campo, se caracteriza por utilizar básicamente la información obtenida a través de las técnicas de observación, entrevistas y encuestas.

### 3.3. TIPO DE INVESTIGACION

En la presente investigación utilizamos los siguientes tipos de investigación:

#### 3.3.1. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento de productividad de la empresa.

#### 3.3.2. 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.

### 3.3.3. 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 a la estructura organizacional y la variable dependiente que es la productividad, con el fin de evaluar las 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 Y MUESTRA

En el problema objeto de estudio de la siguiente investigación se contó con la siguiente población:

La investigación está dirigida a todas las personas a las cuales se presta el servicio por parte de la empresa cuya población es de 30 clientes externos, y 5 clientes internos es decir estamos hablando de una población finita ya que conocemos con exactitud cuántos elementos tiene dicha población, por lo tanto se trabajó con el cien por ciento de la población.

### 3.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

**HIPOTESIS:** La aplicación de una estructura organizacional permitirá obtener una mayor productividad en la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.

#### 3.4.1. Variable Independiente: Estructura Organizacional

Cuadro No. 1 Estructura Organizacional.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Estructura Organizacional  “Políticas de Sistemas formales de tareas y objetivos, acciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y optimizan los recursos para lograr las metas de la organización”.	Políticas.  Objetivos  Acciones de autoridad  Metas.  Organización.	Política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.  Ayuda a marcar claramente lo que se quiere lograr a largo plazo.  Por lo general se refiere a aquellos que gobiernan o ejercen el mando.  La palabra SMART en ingles significa “LISTO” o “ASTUTO” y en este caso también representa una lista con las características que debe tener una meta bien planteada  La organización al definirla como proceso administrativo, nos permite estructural el Cómo y el porqué del funcionamiento de la empresa	¿Cómo considera la comunicación con el personal?  ¿El ambiente en su lugar de trabajo se relaciona con?  ¿Con relación a sus superiores existe?  ¿Considera usted que para un buen desempeño laboral debe existir?  ¿Cómo considera la tecnología con la que cuenta la empresa?	Encuesta para clientes internos





### 3.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué sirve?	Profundizar y conocer la realidad del tema investigado y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.
¿A qué personas o sujetos?	Gerente de la empresa Clientes internos y externos
¿Sobre qué aspectos?	Misión, visión, objetivos. Indicadores de gestión Productividad Capacitación y desempeño de los empleados
¿Quién?	Autor: Luis Aníbal Chicaiza Andino
¿Cómo?	Con la aplicación de una encuesta tanto a los clientes internos y externos de la empresa.
¿Cuándo?	La recolección de la información será constante, se inicia desde la búsqueda del problema objeto de estudio, hasta la culminación del proceso investigativo.
¿Dónde?	En la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta y entrevista
¿Con qué?	Cuestionario

Elaborado por: Luis Chicaiza



### 3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para lograr coordinación y coherencia en la investigación se divide en:

1. Exploración del documento a estudiar, permite detectar la situación del problema que se investiga, el objeto de la investigación.
2. Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.
3. Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.
4. Es conveniente realizar la codificación a las preguntas que se aplican en la encuesta mediante la asignación de un código tanto a las preguntas como a las opciones de respuesta a fin de facilitar el proceso de tabulación
5. Se realiza la tabulación para determinar la frecuencia que se repite los datos de la variable en cada categoría para presentarlos seguidamente en cuadros estadísticos mediante la aplicación de un programa computarizado para facilitar el trabajo.
6. Análisis e interpretación de información recolectada, partiendo de la tabulación para obtener adecuada información.
7. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, que constituyen las respuestas a las necesidades que enfoca el problema motivo de la investigación.

Toda la información y datos utilizados son procesados mediante la ayuda de programas de computación como:

Word

Excel

## CAPITULO 4

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se analizo los datos de clientes internos en dos niveles administrativo y operativo, luego se procedió con los clientes externos de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.

#### 4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información adquirida se sometió a un análisis e interpretación de los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de los instrumentos de investigación a los clientes internos, gerente, empleados y clientes externos.

La tabulación y análisis de los datos obtenidos es la etapa para dar una adecuada interpretación al problema planteado.

La elaboración de tablas y gráficos estadísticos da origen al análisis de la información e interpretación de los resultados, la cual se realizara pregunta por pregunta para que la investigación tenga validez y confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se tomara en cuenta las siguientes actividades.

- Selección estadística de los resultados.
- Elaboración de tablas de respuestas obtenidas y gráficos que muestran los datos de la población, de igual manera el cálculo de los porcentajes.

#### 4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aquí se presentan cuadros y gráficos estadísticos que sirven para el análisis de los datos como para la interpretación de los resultados. Para la presentación se elaboraron tablas con frecuencias y sus respectivos porcentajes y gráficos en estilo pastel los cuales se elaboraron con el programa computarizado, Excel en la encuesta que se realizó a los clientes internos y externos de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.

#### 4.2.1. ENCUESTA APLICADA A CLIENTES INTERNOS.

Pregunta N°- 1

¿Cómo considera la comunicación con el personal?

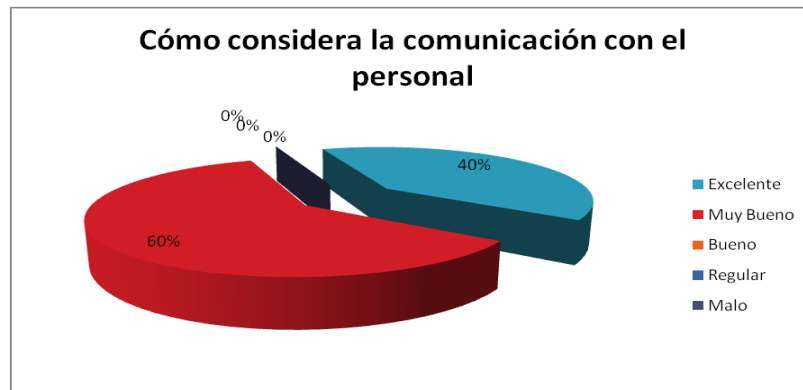
Tabla N°- 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	40	40
Muy Bueno	3	60	100
Bueno	0	0	100
Regular	0	0	100
Malo	0	0	100
Total	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

Grafico N°- 1



Análisis e Interpretación:

Según los datos obtenidos el 60% de los 5 clientes internos encuestados consideran que la comunicación con el personal es Muy buena, Por lo que la Estructura organizacional ayudará a mejorar la gestión administrativa, y lógicamente, las relaciones interdepartamentales. Con la aplicación de una evaluación y capacitación del desempeño, conseguiremos mejorar la oferta organizacional, infraestructural, buenas relaciones humanas y mejorar considerablemente la producción.

## Pregunta N°- 2

¿El ambiente en su lugar de trabajo se relaciona con?

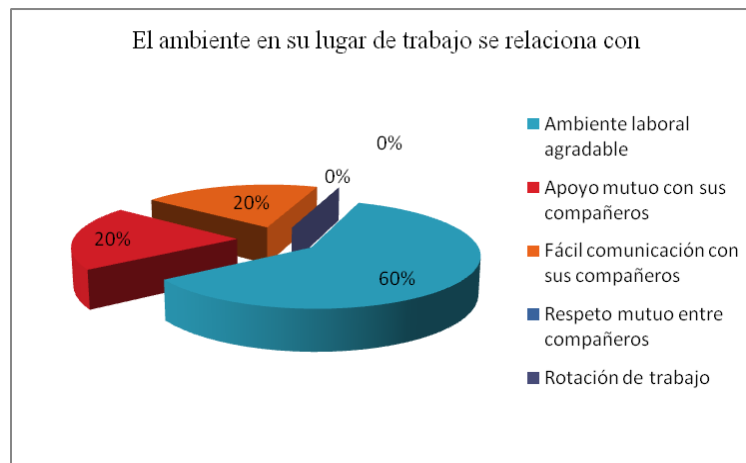
Tabla N°- 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Ambiente laboral agradable	3	60	60
Apoyo mutuo con sus compañeros	1	20	80
Fácil comunicación con sus compañeros	1	20	100
Respeto mutuo entre compañeros	0	0	100
Rotación de trabajo	0	0	100
TOTAL	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

GraficoN°- 2



### Análisis e interpretación:

Según los 5 clientes internos que posee la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato; a las cuales se les realizó la encuesta dice que el 60% desarrolla su trabajo en un ambiente laboral agradable, mientras que el 20% dice que existe un apoyo mutuo entre compañeros, de igual manera el 20% dice que existe una fácil comunicación entre compañeros.

Esto nos indica que los obreros mantienen buena comunicación a la hora de realizar sus labores lo cual es aceptable para la empresa, pero sin duda alguna la empresa debería fortalecer mucho más los pilares de la comunicación para mejorar la productividad.

### Pregunta N°- 3

¿Con relación a sus superiores existe?

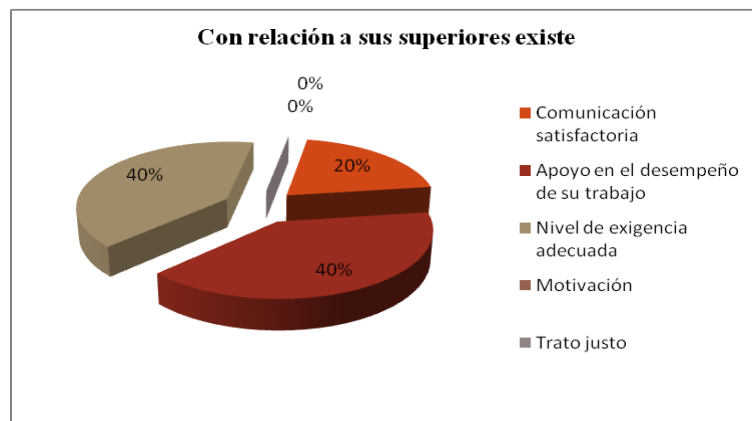
Tabla N°- 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Comunicación satisfactoria	1	20	20
Apoyo en el desempeño de su trabajo	2	40	60
Nivel de exigencia adecuada	2	40	100
Motivación	0	0	100
Trato justo	0	0	100
Total	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

GraficoN°- 3



### Análisis e interpretación:

El 20% de los 5 clientes internos encuestados se pronuncian por mantener una comunicación satisfactoria con sus superiores, el 40% de encuestados dicen tener un apoyo por el desempeño de su trabajo; y el 40% restante dicen que el nivel de exigencia por parte de su jefe es el adecuado. Esto beneficia en gran parte para la empresa para así poder incrementar con efectividad mucho más la productividad de la empresa.



#### Pregunta N°- 4

¿Según usted las tareas en su puesto de trabajo se las realiza de acuerdo a?

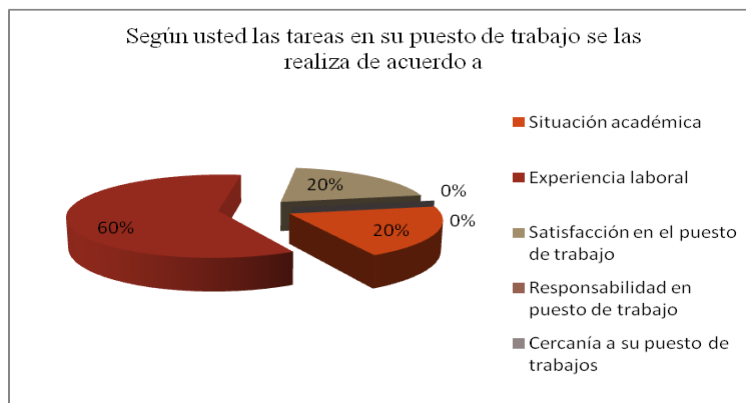
TablaN°- 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Situación académica	1	20	20
Experiencia laboral	3	60	80
Satisfacción en el puesto de trabajo	1	20	100
Responsabilidad en puesto de trabajo	0	0	100
Cercanía a su puesto de trabajos	0	0	100
Total	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

Grafico N°- 4



#### Análisis e interpretación:

El 20% de 5 clientes internos encuestados respondieron que el puesto de trabajo está relacionado con la situación académica; mientras que el 60% dicen que para ocupar un puesto de trabajo está relacionado con la experiencia laboral y el 20% restante dice encontrarse satisfecho en su puesto de trabajo.

Podemos darnos cuenta que para la empresa para ocupar una plaza de trabajo se debe tener sin duda alguna experiencia laboral lo que en gran parte puede ser perjudicial para el bienestar tanto del empleado como para la empresa, porque hoy en día no existe personal con experiencia laboral lo cual es perjudicial para la productividad.

Pregunta N°- 5

¿El desempeño en su puesto de trabajo es?

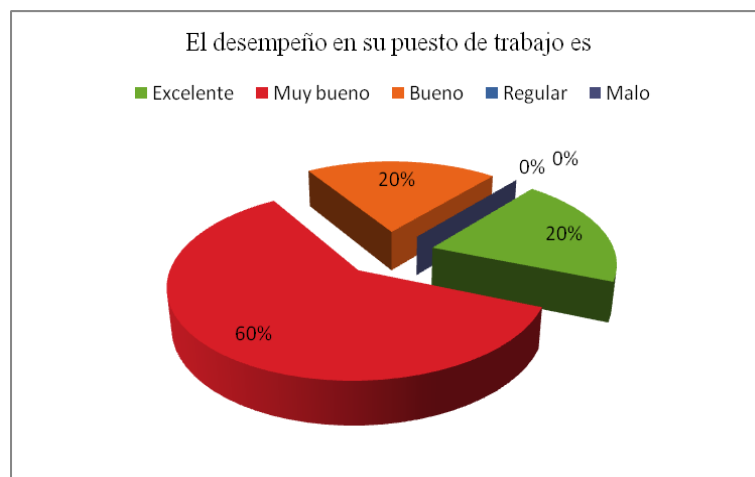
TablaN°- 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	1	20	20
Muy bueno	3	60	80
Bueno	1	20	100
Regular	0	0	100
Malo	0	0	100
Total	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

Gráfico N°- 5



Análisis e interpretación:

El 60 % de clientes internos encuestados dicen que el desempeño de su trabajo se debe a un sueldo bien remunerado, el 20% de encuestados dicen que para un buen desempeño laboral debe existir igualdad de salarios, mientras que el otro 20% de encuestados restantes se pronunciaron que el sueldo debe ir en concordancia del crecimiento de la empresa. La empresa de montacargas y transporte de maquinaria COSAS PESADAS de la ciudad de Ambato, desarrollan su trabajo con un sueldo bien remunerado.

### Pregunta N°- 6

¿Cómo considera la tecnología con la que cuenta la empresa?

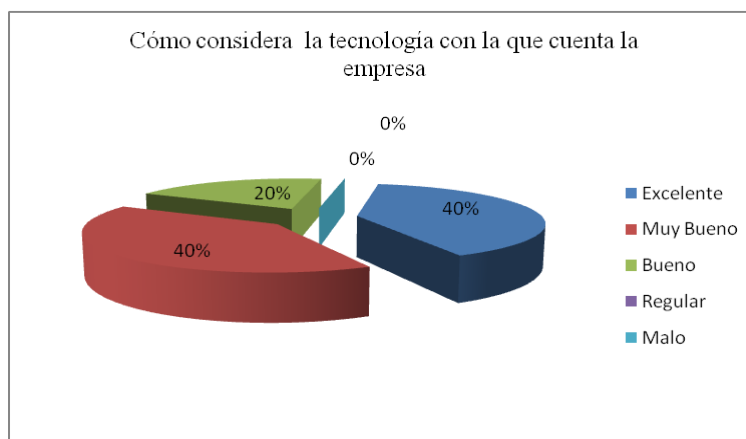
TablaN°- 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	40	40
Muy Bueno	2	40	80
Bueno	1	20	100
Regular	0	0	100
Malo	0	0	100
Total	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

GráficoN°- 6



### Análisis e interpretación:

De los 5 clientes internos encuestados se observa que el 40% consideran que la tecnología con la que cuenta la empresa es excelente, el otro 40% dice que la tecnología es muy buena y el 20% restante considera que la tecnología es buena

Como se puede observar el gráfico los dos porcentajes más altos dicen que la empresa de montacargas y transporte de maquinaria COSAS PESADAS de la ciudad de Ambato cuenta con una tecnología excelente y muy buena.

### Pregunta N°- 7

¿Según su criterio la empresa ofrece?

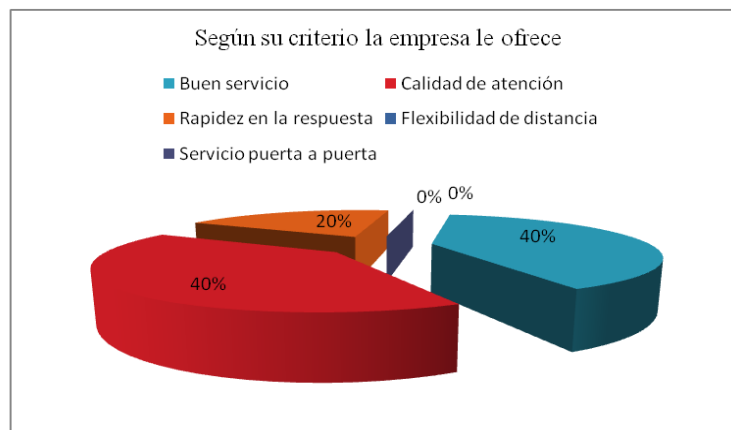
Tabla N°- 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Buen servicio	2	40	40
Calidad de atención	2	40	80
Rapidez en la respuesta	1	20	100
Flexibilidad de distancia	0	0	100
Servicio puerta a puerta	0	0	100
Total	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

Grafico N°- 7



#### Análisis e interpretación:

Como se puede observar el 40% de los encuestados se pronunciaron que la empresa de montacargas y transporte de maquinaria COSAS PESADAS de la ciudad de Ambato ofrece un buen servicio a los clientes, el otro 40% dicen brindar calidad de atención al cliente y el 20% restante dice que la empresa ofrece rapidez en la respuesta.

Según los datos obtenidos los dos porcentajes más altos de los encuestados dicen que la empresa ofrece buen servicio y calidad de atención a los clientes de la empresa sin embargo hay que mejorar en la rapidez en la respuesta ya que de este se puede incrementar mucho más la productividad de la empresa.

Pregunta N°- 8

¿Atraves de qué medios es conocida su empresa?

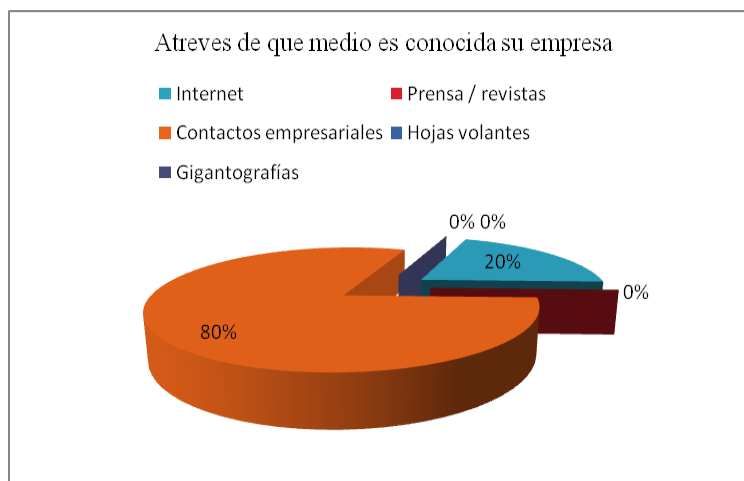
Tabla N°- 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Internet	1	20	20
Prensa / revistas	0	0	20
Contactos empresariales	4	80	100
Hojas volantes	0	0	100
Gigantografías	0	0	100
Total	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

GráficoN°- 8



Análisis e interpretación:

Como se puede observar el 80% de los encuestados mantienen su publicidad a través de contactos empresariales por el contrario el 20% restante tener publicidad a través de internet.

Para dar a conocer de su empresa lo que puede ser útil porque se tiene clientes fijos pero no se puede dejar pasar por alto el incrementar la publicidad a través de otros medios de publicidad de consumo masivo.

### Pregunta N°- 9

¿Qué tipo de posicionamiento busca tener la empresa en el futuro?

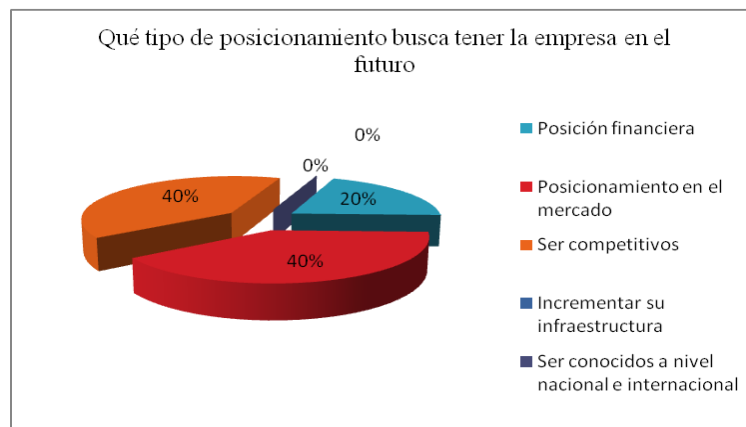
Tabla N°- 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Posición financiera	1	20	20
Posicionamiento en el mercado	2	40	60
Ser competitivos	2	40	100
Incrementar su infraestructura	0	0	100
Ser conocidos a nivel nacional e internacional	0	0	100
Total	5	100	

Fuente: Empresa

Elaborado por: Luis Chicaiza

Gráfico N°- 9



### Análisis e interpretación:

El 20% de los encuestados de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria cosas pesadas de la ciudad de Ambato busca tener posición financiera el 40% dice buscar posicionamiento en el mercado, mientras que el otro 40% restante dicen ser en futuro competitivos.

Los encuestados de la empresa desean tener posición financiera mientras que los porcentajes más altos desean que la empresa tenga posicionamiento en el mercado y sean competitivos ya que de esta manera la empresa se conocida primero a nivel nacional y luego a nivel internacional.

#### 4.2.2 ENCUESTA APLICADA A CLIENTES EXTERNOS

##### Pregunta N°- 1

¿Cómo considera usted que es el trato hacia los clientes por parte de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria "Cosas Pesadas" de la ciudad de Ambato.

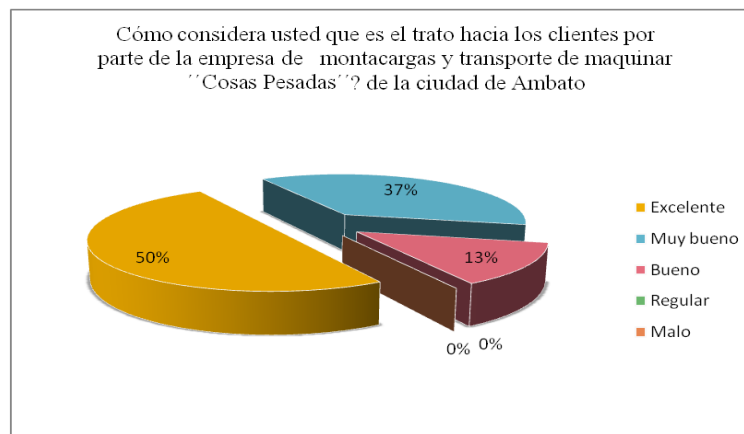
Tabla N°- 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	15	50	50
Muy bueno	11	37	87
Bueno	4	13	100
Regular	0	0	100
Malo	0	0	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

Grafico N°- 1



##### Análisis e interpretación:

De los 30 clientes externos encuestados podemos observar que el 50% responden que la empresa, brinda a sus clientes un excelente trato, el 37% de encuestados responden que el trato es muy bueno, mientras que el 13% restante dicen brindar un buen trato a los clientes.

Los clientes externos encuestados de la empresa se pronunciaron que brindan un excelente trato a sus clientes, lo cual hace posible que la empresa sea productiva

Pregunta N°- 2

¿Utiliza usted los servicios de la Empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas?

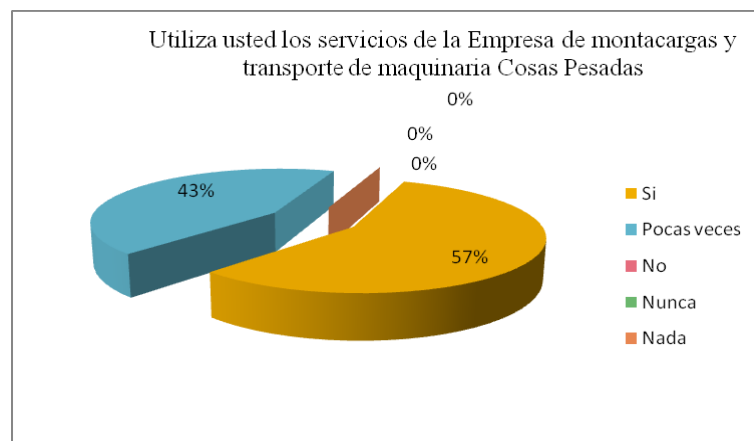
Tabla N°- 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	17	57	57
Pocas veces	13	43	100
No	0	0	100
Nunca	0	0	100
Nada	0	0	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

Gráfico N°- 2



Análisis e interpretación:

Con los datos obtenidos en la empresa tenemos que 17 clientes externos equivalente a un 57% manifiestan que utilizan totalmente el servicio que presta la empresa de montacargas y transporte de maquinaria COSAS PESADAS de la ciudad de Ambato



mientras que en un porcentaje de 43% se pronunciaron que ocupan mucho el servicio que ofrece la empresa.

Mediante los datos obtenidos en la empresa tenemos que los encuestados manifiesta que los clientes externos si hacen uso de total del servicio que presta la empresa por este alto porcentaje debe existir una autoridad inmediata que controle a los operarios lo cual hace posible que la empresa sea productiva.

Pregunta N°- 3

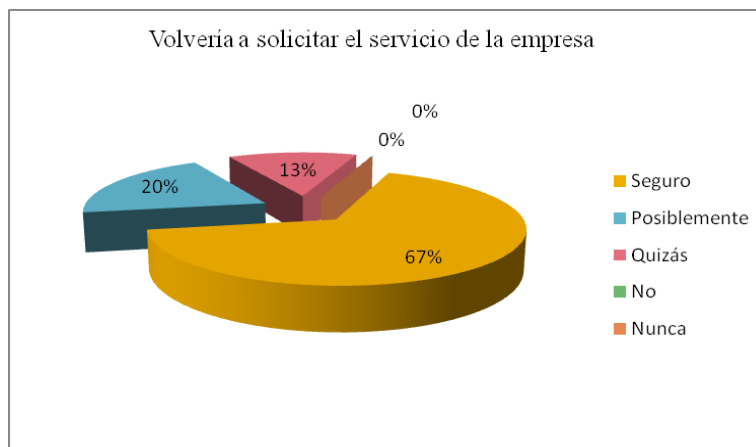
¿Volvería a solicitar el servicio de la empresa?

Tabla N°- 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Seguro	20	67	67
Posiblemente	6	20	87
Quizás	4	13	100
No	0	0	100
Nunca	0	0	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS  
ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

Gráfico N°- 3



### Análisis e interpretación:

En la empresa según los datos obtenidos tenemos que hay 20 clientes externos equivalente a un 67% que revelan que seguramente ocuparan el servicio de la empresa, 6 clientes externos equivalente a un 20% nos dicen que posiblemente ocupen el servicio de la empresa y el 13% de encuestados dicen que quizás ocupen el servicio.

La empresa de montacargas y transporte de maquinaria COSAS PESADAS de la ciudad de Ambato mantienen que de seguro ocuparan el servicio que presta dicha empresa lo cual es beneficioso para incrementar la productividad.

### Pregunta N°- 4

¿Conoce usted si la maquinaria que posee la empresa es?

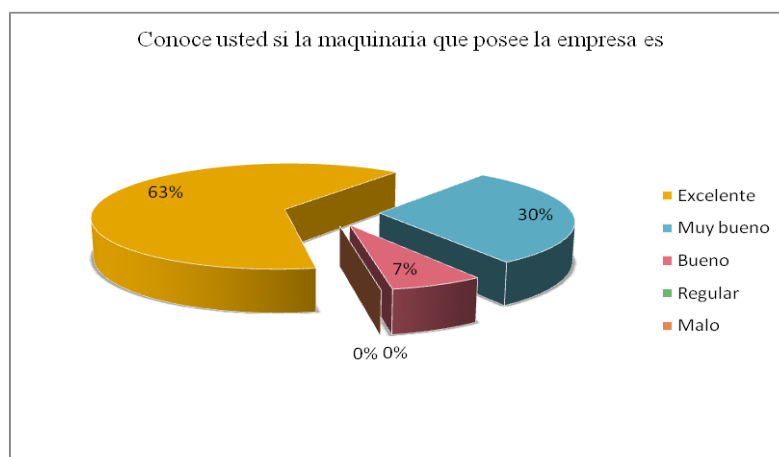
Tabla N°- 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	19	63	63
Muy bueno	9	30	93
Bueno	2	7	100
Regular	0	0	100
Malo	0	0	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

Gráfico N°- 4



### Análisis e interpretación:

Con respecto a esta pregunta los datos demuestran que 19 clientes externos equivalente a un 63% manifiesta que la empresa posee maquinaria de última tecnología 9 clientes externos equivalente a 30% dice que la empresa tiene maquinaria nueva mientras tanto el 7% de porcentaje encuesta dice que en la empresa existe maquinaria usada.

Los clientes externos que posee la empresa revelan que en la empresa la mayoría de su maquinaria es de última tecnología la cual es beneficiosa para mantener una producción adecuada.

### Pregunta N°- 5

¿El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es?

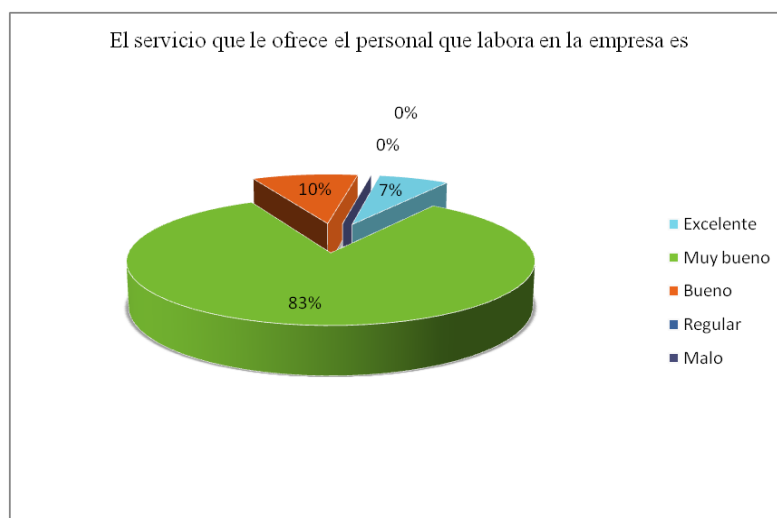
Tabla N°- 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	2	7	7
Muy bueno	25	83	90
Bueno	3	10	100
Regular	0	0	100
Malo	0	0	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

Gráfico N°- 5



### Análisis e interpretación:

A través del análisis de los datos tenemos que 25 de los clientes externos equivalente a un 83.33% manifiestan que el personal de la empresa siempre ofrece servicio confiable y adecuado a los clientes, mientras que 2 de sus clientes externos es decir el 7% manifiesta casi siempre tienen un servicio confiable y 3 de los clientes externos equivalente a un 10% dicen a veces recibir un servicio confiable y que no satisface las necesidades del cliente.

El personal de la empresa siempre ofrece un servicio confiable a sus clientes, motivo por el cual se puede incrementar la productividad de la empresa debido a que la mayoría de los clientes opinaron favorablemente a este servicio.

### Pregunta N°- 6

¿Qué le parece el horario de atención?

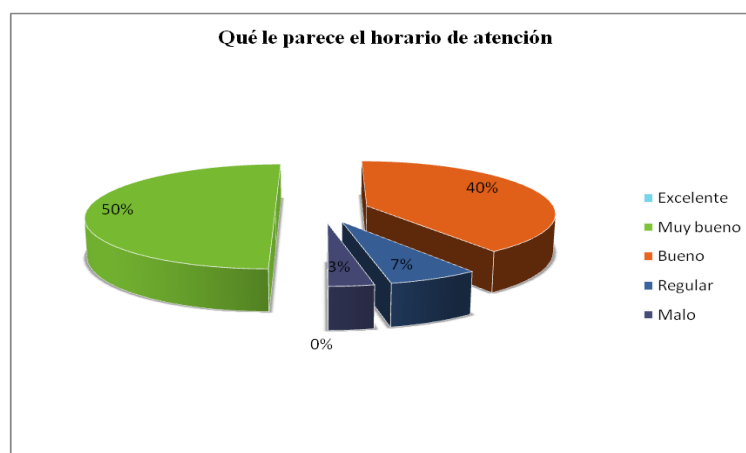
Tabla N°-6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	0	0	0
Muy bueno	15	50	50
Bueno	12	40	90
Regular	2	7	97
Malo	1	3	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

GraficoN°-6



### Análisis e interpretación:

De 15 clientes externos equivalente al 50% manifiestan que el horario de atención es muy bueno, 12 clientes internos con un 40% de sus clientes externos dicen que el horario de atención es bueno, el 7% de encuestados dicen que el horario de atención es regular mientras que el 3% de porcentaje restante se pronunciaron que el horario de atención es malo lo que nos da a entender que de 30 clientes encuestados 1 dice no estar satisfecho.

La empresa mantiene que el horario de atención es muy bueno en comparación con horarios de otras empresas que brindan el mismo servicio.

### Pregunta N° 7

¿Según su apreciación el precio del servicio que presta la empresa en comparación con la competencia es?

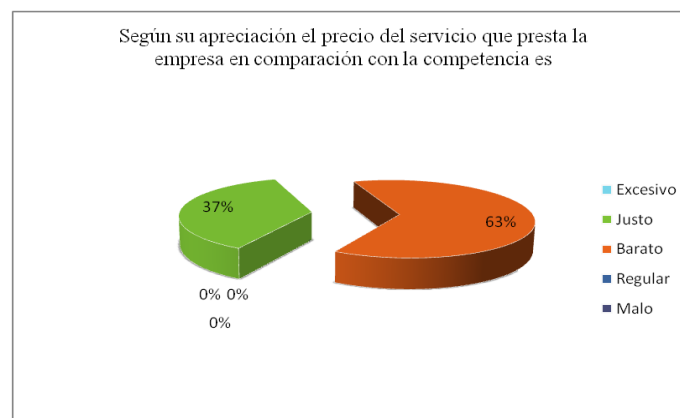
Tabla N°- 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excesivo	0	0	0
Justo	11	37	37
Barato	19	63	100
Regular	0	0	100
Malo	0	0	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

Gráfico N° 7



## Análisis e interpretación

Realizando la respectiva encuesta a los clientes externos de la empresa podemos apreciar que el 11% manifestaron que el costo del servicio prestado es justo mientras que el 63% de encuestados dicen que el costo por el servicio prestado es barato.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos por parte del investigador realizando la respectiva encuesta se puede apreciar que en la empresa existen precios establecidos para atraer más clientes, que beneficien la productividad de la empresa.

### Pregunta N°- 8

¿Para que el personal de la empresa tenga un buen desempeño usted que factores toma en cuenta?

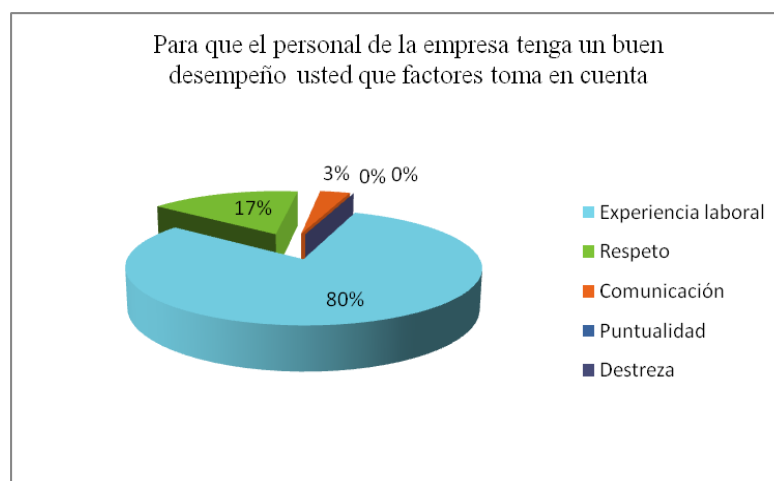
Tabla N°- 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Experiencia laboral	24	80	80
Respeto	5	17	97
Comunicación	1	3	100
Puntualidad	0	0	100
Destreza	0	0	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

Gráfico N°-8



### Análisis e interpretación:

De 30 clientes externos encuestados observamos que el 80% de porcentaje dice que para un buen desempeño laboral el gerente toma en cuenta la experiencia laboral; 17% de encuestados se pronunciaron que para tener un desempeño laboral agradable debe existir respeto entre compañeros mientras que el porcentaje restante de 3% manifestaron que debe existir comunicación entre operarios.

Estos resultados determinan que la empresa existe experiencia laboral, respeto y compañerismo entre operarios lo que nos hace notar como un factor importante para el bienestar y productividad de la empresa.

### Pregunta N°- 9

¿Recomendaría el servicio a otras personas?

Tabla N°- 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	26	87	87
Probablemente	2	7	93
Quizás	2	7	100
Es posible	0	0	100
No	0	0	100
TOTAL	30	100	

FUENTE: CLIENTES EXTERNOS

ELABORADO POR: LUIS CHICAIZA

Gráfico N°- 9



Análisis e interpretación:

De 30 clientes externos encuestados podemos observar que el 87% se pronunciaron que si recomendaría el servicio, el 6% de encuestados dicen que probablemente recomendarían el servicio mientras que el 7% restante manifestaron que quizás recomendarían el servicio prestado por la empresa de montacargas y transporte de maquinaria COSAS PESADAS de la ciudad de Ambato.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos por parte del investigador realizando la respectiva encuesta se puede apreciar que los clientes si recomendarían el servicio a otras empresas.

#### 4.3. Verificación de hipótesis

De los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal y clientes de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria COSAS PESADAS de la ciudad de Ambato; se considera como referencia las preguntas y respuestas número 5, 5, para, proceder a realizar la verificación de la hipótesis y comprobar si es necesario o no implantar una estructura organizacional para incrementar la productividad y así alcanzar los objetivos de la empresa.

##### 4.3.1 Formulación de la Hipótesis

**Ho:** La aplicación de una adecuada estructura organizacional no permitirá obtener una mayor productividad en la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.

**H1:** La aplicación de una adecuada estructura organizacional si permitirá obtener una mayor productividad en la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.



#### 4.3.2. Verificación

La hipótesis fue verificada por medio de la fórmula del CHI CUADRADO, ya que fue aplicada sobre las preguntas N°-5 de la encuesta que se realizó a los clientes internos y la pregunta N°-5 de la encuesta que se realizó a los clientes externos; sus resultados fueron los siguientes:

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Simbología:

fo= Frecuencia observada

fe= Frecuencia esperada

Para realizar la matriz de tabulación se tomó en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación.

Pregunta N°-5

¿El desempeño en su puesto de trabajo es?

Pregunta N°-5

¿El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es

Frecuencia observada

Tabla N°-1 Frecuencia observada

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS					TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	
El desempeño en su puesto de trabajo es	2	3	0	0	0	5
El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es	0	15	12	2	1	30
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>35</b>

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

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

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

Frecuencia esperada Tabla N° 2 Frecuencia esperada

POBLACION	ALTERNATIVAS					TOTAL
	ALTO/EXCELENTE	MEDIO BAJO/ MUY BUENO	MEDIO/ BUENO	MEDIO BAJO/ REGULAR	BAJO/ MALO	
El desempeño en su puesto de trabajo es	0,3	2,6	1,7	0,3	0,1	5,0
El servicio que le ofrece el personal que labora en la	1,7	15,4	10,3	1,7	0,9	30,0

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

Donde “Σ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

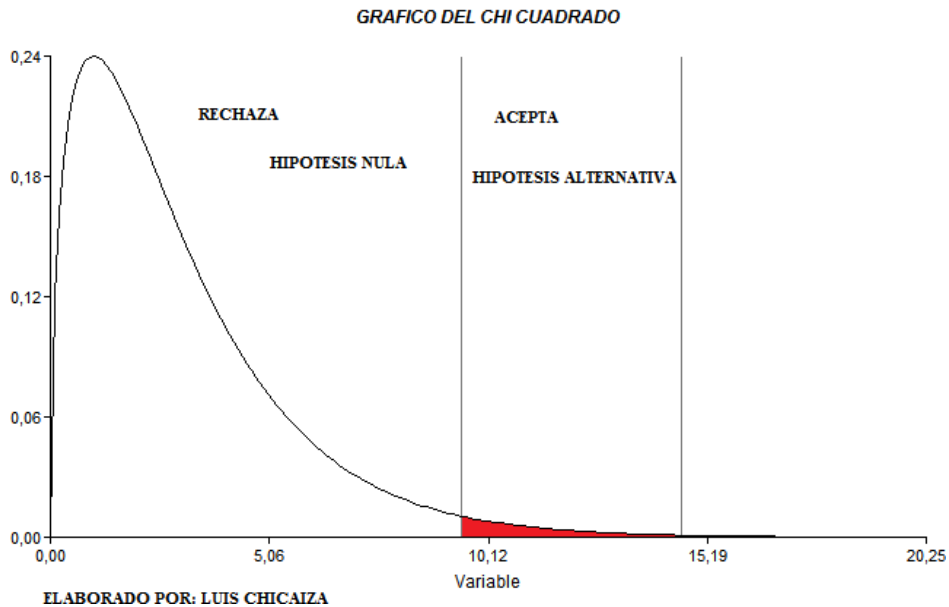
Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  obtenida.

Tabla N° 3 Procedimiento para calcular la ji cuadrada ( $X^2$ )

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
	El desempeño en su puesto de trabajo es EXCELENTE	2	0,3	1,7	2,94
El desempeño en su puesto de trabajo es MUY BUENO	3	2,6	0,4	0,18	0,07
El desempeño en su puesto de trabajo es BUENO	0	1,7	-1,7	2,94	1,71
El desempeño en su puesto de trabajo es REGULAR	0	0,3	-0,3	0,08	0,29
El desempeño en su puesto de trabajo es MALA	0	0,1	-0,1	0,02	0,14
El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es EXCELENTE	0	1,7	-1,7	2,94	1,71
El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es MUY BUENO	15	15,4	-0,4	0,18	0,01
El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es BUENO	12	10,3	1,7	2,94	0,29
El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es REGULAR	2	1,7	0,3	0,08	0,05
El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es MALA	1	0,9	0,1	0,02	0,02
<b>TOTAL</b>				<b><math>X^2_C =</math></b>	<b>14,58</b>

El valor de  $X^2$  para los valores observados es de 14,58.

## GRAFICO CHI CUADRADO



El Chi cuadrado proviene de una distribución muestral, denominada distribución ( $X^2$ ), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad. Esto es, para saber si un valor de  $X^2$  es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad.

Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

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

Donde “r” es el número de renglones (fila) de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$Gl = (2 - 1)(5 - 1) = 4$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en la (Distribución del Chi cuadrado), eligiendo nuestro nivel de confianza (0.05 y 0.01). Si nuestro valor cuadrado de  $X^2$  es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas ( $X^2$  fue significativa).

#### 4.3.1.Decisión

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

La propuesta está desarrollada y compuesta con una serie de acciones para mejorar la productividad en base a un diseño de sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral e incrementara así la productividad de la empresa.

El valor de  $X_c^2 = 14,58 > X_T^2 = 9,49$  por consiguiente a lo establecido en la regla de decisión se acepta la hipótesis Alternativa, es decir que la implementación de un sistema de evaluación y capacitación, si permitirá mejorar la productividad en la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.

## CAPITULO 5

### 5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. La estructura organizacional de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria. COSAS PESADAS tiene deficiencias en el área de producción lo que ha provocado que la empresa sea poco productiva.
2. La empresa no utiliza de métodos, y procedimientos para la asignación de puestos adecuados para su personal que permita ser cada día más eficiente en el proceso productivo.

3. En la empresa existe constante duplicidad de tareas de los empleados al momento de brindar el servicio, lo que ocasionado una serie de problemas como pérdida de tiempo, confusión, descontento, mala organización e ineficiencia en sus labores.
4. El servicio que ofrece la empresa de montacargas y transporte de maquinaria COSAS PESADAS de la ciudad de Ambato, dependen de que el servicio sea excelente.
5. La empresa tiene un horario de atención adecuado el cual ha ocasionado que tenga competitividad en el mercado.
6. Realizando la investigación del caso y usando métodos estadísticos se concluye que la implantación de un diseño de sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral incrementara la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.
7. La empresa esta preocupada por mejorar la producción es por eso que le da mucha importancia a los últimos cambios en la tecnología, innovando así su maquinaria y equipo, pero también necesita hacerlo con las personas que lo manejan para que los resultados tengan mayor eficiencia.
8. La empresa cuenta con un clima laboral agradable, motivado en gran parte por el respeto entre los empleados antiguos y el personal nuevo, así como la predisposición por parte de personal cuando se requiere cambio de horario.

## 5.2. Recomendaciones

Con base al desarrollo de la propuesta se recomienda:

1. Implementar una estructura organizacional basada en un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral que permita mejorar productividad y lograr un desempeño eficiente de sus integrantes y que la empresa pueda mejorar su productividad.
2. Redistribuir la carga laboral, cambiando el esquema actual de organización pero siempre tomando en cuenta el factor tiempo, y las habilidades de sus empleados.
3. Capacitar al personal operativo de la empresa en el manejo de maquinaria pesada para que puedan brindar un servicio con calidad.
4. Evaluar y e inspeccionar cada semana a los trabajadores para un buen desempeño en sus labores diarias
5. Designar un presupuesto económico para el pago de publicidad que necesita la empresa.
6. Motivar al personal de la empresa a que tenga capacitación constante para que mantenga un buen desempeño en el puesto de trabajo.
7. Implementar una publicidad agresiva enfocada a que la empresa sea conocida en todos los entes publicitarios
8. Realizando la investigación del caso y usando métodos estadísticos se concluye que la implantación de un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral incrementara la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “COSAS PESADAS” de la ciudad de Ambato.



## CAPÍTULO 6

### 6. PROPUESTA

Tema: Sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: Empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios: Propietario de la empresa.

Ubicación: Provincia de Tungurahua. Cantón Ambato calles Junín y Av. el Rey Diagonal a la sub estación de la empresa Eléctrica

[bolivárosgualdosilva@yahoo.ec](mailto:bolivárosgualdosilva@yahoo.ec)

Tiempo estimado para la ejecución: Inicio mayo del 2012Fin enero del 2013

Equipo técnico responsable: Investigador: Luis Chicaiza

Tutor: Mario Siguenza

Gerente: Bolívar Oswaldo Silva

## 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Al ser analizado el problema de la empresa, consideró que el sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato. Podría contribuir al mejoramiento esencial y continuo de la empresa.

En la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Ciencias Administrativas existen varios trabajos de investigación realizados por los estudiantes referentes al tema objeto de estudio como:

Para OÑA, E. (2006). “La capacitación basada en competencias para el personal Administrativo de Petroecuador Matriz”. Aplica una capacitación orientada a la experiencia en un sentido positivo y benéfico como una herramienta fundamental en la planificación y administración del talento humano, para lograr implementaciones fundamentales con el apoyo de las autoridades ya que se requiere de cambios amplios y planteamientos de nuevos esquemas de capacitación en el trabajo basado en competencias donde exista una buena armonía entre los trabajadores del mismo modo lograr mejores rendimientos laborales y alcance una mejora en la productividad empresarial. Estos trabajos de investigación antes mencionados nos servirán de referencia para dar posibles soluciones al problema objeto de estudio, para alcanzar un mejor rendimiento laboral y capacitación y de esta manera mejorar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.

Según MOSCOSO, M. (2006) En su tesis de grado titulada “Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero S.A.” en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados. Referida con la temática actual por que refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

### 6.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, servirá como herramienta administrativa para lograr mejorar la productividad que tiene en la actualidad la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.

La importancia del sistema de evaluación de desempeño y capacitación que ayude a mejorar el rendimiento laboral y productividad permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los integrantes de la organización.

Es necesario exigir a la organización el desarrollo de nuevas técnicas adecuadas que les fortalezcan sus debilidades ante la competencia.

Debido a la investigación antes realizada es necesario implementar una evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad de la empresa para que sus miembros tengan un rendimiento laboral eficiente, también la investigación tiende a mejorar el ambiente de trabajo asignando tareas y funciones a adecuadas a cada uno de los obreros de la empresa.

Mediante este trabajo nos permitió describir las tareas y actividades que se desarrollan dentro de la empresa, conocer el funcionamiento interno sus competidores, condiciones económicas, situación tecnológica y sus recursos disponibles que posee la empresa.

## 6.4. OBJETIVOS

### 6.4.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño de los trabajadores y de esta manera mejorar la productividad de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.

### 6.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los aspectos que requieren ser evaluados con respecto al desempeño y capacitación de los trabajadores de la empresa montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas de la ciudad de Ambato.
- Analizar las falencias en el rendimiento de los trabajadores de la empresa que requieren mayor atención.
- Proponer un sistema de evaluación y capacitación que ayude a mejorar el rendimiento laboral y por ende mejorar la productividad de la empresa u organización.

## 6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas, productos y servicios en un mercado que día a día buscan bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas.

En lo organizacional, el modelo de una adecuada estructura organizacional promueve la investigación en comportamiento organizacional, estrategias de cambio, cultura y aprendizaje organizacional y modelos exitosos de acompañamiento del talento humano.

Según el tipo de propuesta se debe tener en cuenta ciertos aspectos de viabilidad.

#### 6.5.1. Socio cultural

El estudio realizado en la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas, demuestra que existe la necesidad de implementar un manual de procesos, acorde con las exigencias del mercado, que permita garantizar la máxima eficiencia y eficacia de la productividad de la empresa.

El personal operativo y administrativo que conforman la empresa están comprometidos dentro de este cambio integral, porque son parte fundamental para el desarrollo empresarial, por lo que, para cumplir este propósito tendrán una capacitación adecuada que les permitirá ejercer un mejor desempeño.

#### 6.5.2. Tecnológica

La tecnología es un factor que influye positivamente en el crecimiento de la empresa y en el buen desarrollo del personal, cabe mencionar que actualmente la entidad cuenta con los suficientes recursos tecnológicos entre ellos maquinaria moderna que facilitan un buen desarrollo de la misma.

#### 6.5.3. Organizacional

Para desarrollar e implementar la propuesta de solución anteriormente descrita es imprescindible cumplir con actividades que conforman el proceso administrativo como planificar, organizar, dirigir y controlar, las mismas que son importantes para la adecuada realización de la idea y el cumplimiento de los objetivos.

#### 6.5.4. Equidad de género

La propuesta planteada no excluye de ninguna manera el género de las personas debido a que la misma esta dirigida para los dos sexos puesto que un sujeto que controla el departamento de gerencia lo puede ser hombre o mujer sin discriminación alguna, independientemente de su género deben ser personas calificadas y capaces.

#### 6.5.5. Económico-financiera

Para llevar a cabo la propuesta planteada hace necesario contar con el factor económico par solventar los gastos que ella implica, de esta manera los fondos para el desarrollo de este fin serán proporcionados a través de la aprobación del gerente siendo los recursos destinados exclusivamente a la mejora del desempeño del personal de la empresa.

#### 6.5.6. Recurso humano

Este recurso es considerado como el mas importante porque son aquellas las que intervienen directamente en el crecimiento de la productividad de la empresa, cave señalar que esta constituida por personas idóneas, preparadas y capaces.

### 6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA

Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación

de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados, en este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto; con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

#### Objetivos de la Evaluación

- La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas.
- Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.
- Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.
- Utiliza métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe.

- Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de los empleados.
- Detectar necesidades de capacitación de los empleados.

### Importancia

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo de puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al trabajador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los trabajadores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.



## Responsabilidad en la evaluación del obrero

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador u empleado, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

### El Gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

### El Colaborador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

## El Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

## El Área de Gestión Personal

Es una alternativa más corriente en la organización, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coaptan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

## Comisión de Evaluación.

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

Ventajas de la evaluación del rendimiento.

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos.
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Factores para la evaluación de colaboradores.

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

Calidad de Trabajo.

Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad,

claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

#### Cantidad de Trabajo.

Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

#### Conocimiento del puesto.

Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

#### Iniciativa.

Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.

#### Planificación.

Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Control de costos.

Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.

Relaciones con los compañeros.

Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

Relaciones con el supervisor.

Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

Relaciones con el Público.

Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

Dirección y Desarrollo de los Subordinados.

Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones.

Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

Responsabilidades.

En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.

Beneficios de la evaluación de colaboradores.

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

Beneficios para el jefe:

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

Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La capacitación.

Se define como Capacitación al perfeccionamiento que es impartido a los trabajadores que previo al desempeño de su trabajo no posee la habilidad que necesitan asumir , la responsabilidad que esta demanda y si los tienen, es inferior al que requieren un conocimiento completo y profundo sobre una técnica específica.

### Objetivos de la capacitación.

- Consolidar, el óptimo clima de relaciones humanas y productividad, ya que el factor humano es el cimiento de toda empresa y metas de toda empresa, y su influencia es decisiva en el desarrollo y evolución de la misma.
- Elevar el nivel de productividad.
- Desarrolla un nivel elevado brindando seguridad y autosatisfacción al personal.
- Disminuir los accidentes de trabajo.
- Alimentar, la eficiencia y conocimiento del puesto de trabajo.
- Mejorar la estabilidad de la organización, por medio de la habilidad para adaptarse a las variaciones y cambios a corto plazo.
- Mejorar la fijación de objetivos y metas de la empresa, y permitir una adecuada planificación y programación del trabajo tanto a nivel administrativo como de la planta de la empresa.
- Determinar y asignar las funciones de cada puesto al personal.
- Ocupar el menor tiempo posible para capacitar un nuevo trabajador y mejorar sus capacidades y potencialidades.

### Estrategias de capacitación.

Las estrategias de capacitación que serán utilizadas son las siguientes:

- Adiestramiento formal
- Equipos de Trabajo
- Adiestramiento formal fuera de las facilidades de la empresa.
- Programas empresariales.
- Programas de mejoramiento continuo.
- Planes individuales de desarrollo.
- Conferencias.



## Plan de Capacitación

### 1. Objetivos del plan de capacitación.

- Proporcionar un plan de capacitaciones a la empresa, para mejorar la productividad de los del talento humano de la empresa.
- Proporcionar una herramienta para mejorar el capital humano de la empresa.
- Proponer un sistema de desarrollo empresarial, para el mejoramiento continuo del personal para que beneficie a la empresa.

### 2. Proceso de entrenamiento

- Diagnostico: Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
- Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

### Desarrollo de programa de entrenamiento.

1. Según el diagnóstico la investigación de campo realizada a la empresa se detectaron que poseen varios problemas y se mencionan a continuación:

- a) Escasa productividad.
- b) Inadecuado servicio al cliente.
- c) No tienen capacitaciones.
- d) Falta de trabajo en equipo.

Evaluación del desempeño.

Es una función fundamental para evaluar el rendimiento del personal y detectar debilidades, mediante el uso de herramientas científicas que proponen en el presente documento.



Elaborado por: Luis Chicaiza

Capacitaciones

Será la encargada de desarrollar, diseñar, implementar y desarrollar los planes de capacitación para mejorar constantemente al talento humano de la empresa.

Coordinación del comité de talento humano.

A través de esta coordinación se tendrá un enlace directo con el comité de implementación de modelo de gestión de talento humano, con el objeto de evaluar los resultados que se obtienen y tomar las medidas correctivas si existe desviación según lo planeado.

## Método de entrenamiento en el puesto

Casi toda la capacitación tiene lugar en el puesto. Sin embargo esta capacitación puede desestabilizar el lugar de trabajo y dar como resultado un incremento en los errores a medida que incurre en los aprendizajes. Así mismo, el desarrollo de ciertas habilidades es demasiado complejo para realizarlo en el puesto.

En tales casos, debe tener lugar fuera del ambiente de trabajo.

1. Capacitación en el puesto. Los métodos comunes de capacitación en el puesto incluye la rotación del puesto, la asignación de suplentes. La rotación del puesto implica transferencias laterales que permitan a los empleados laborar en diferentes puestos.

Los empleados aprenden una amplia variedad de trabajos y obtienen un mejor conocimiento de la interdependencia, entre los puestos de trabajo.

Los nuevos empleados a menudo aprenden sus trabajos tomando como modelo a un trabajador antiguo en los oficios, eso usualmente se llama adiestramiento. En los trabajos de oficina, se conoce como relación de entrenamiento.

2. Tanto la rotación como las asignaciones de suplentes al aprendizaje de las

Habilidades técnicas.

Las habilidades interpersonales y de solución de problemas se adquieren de manera más eficaz mediante la capacitación que tiene fuera del trabajo.

## 6.7. METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

Implementación de un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral y mejorar la productividad

Análisis FODA de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesada de la ciudad de Ambato.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidad de recurso y tiempo.</li> <li>▪ Objetivos bien establecidos.</li> <li>▪ Gran comunicación</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo empresarial.</li> <li>▪ Capacitación continúa del personal.</li> <li>▪ Estabilidad laboral.</li> <li>▪ Mejoras en clima laboral.</li> <li>▪ Remuneración acorde con el desarrollo empresarial.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escases de programas de capacitaciones.</li> <li>▪ Evaluación del desempeño inadecuada.</li> <li>▪ Falta de control del personal en el puesto de trabajo.</li> <li>▪ Desconocimiento de las capacidades de los empleados.</li> <li>▪ Carencia de una estructura organizacional bien definida.</li> <li>▪ Poca atención al desempeño de los empleados.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despido excesivo del personal</li> <li>▪ Retraso en las actividades ante la falta de responsabilidad del personal</li> <li>▪ Personal sin experiencia</li> <li>▪ Incumplimiento de los objetivos de la empresa</li> <li>▪ Inconformidad y desmotivación de los empleados para realizar su trabajo.</li> <li>▪ Empleados con mala remuneración.</li> </ul>

Elaborado por: Luis Chicaiza

¿Qué son las competencias laborales?

Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones inmediatas del problema. Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que se afronta) es necesaria la presencia de los siguientes elementos.

Saber:

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales sean estos entre empleados o empleados directivos).

Saber hacer:

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen, se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarse con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar:

Conjunto de actitudes acordes a las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer:

Conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder hacer:

Implica un conjunto de factores relacionados con:

El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, presiones y obstáculos.

Clasificación de las competencias para poder evaluarlas:

Visibles:

- Destrezas: manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles:

- Concepto de uno mismo: actitudes, valores imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

Evaluación del desempeño por competencias:

- Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente trabajo, es conocer cómo evaluarlas de manera eficiente.
- La evaluación del desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.

Por tal motivo, la motivación que se le proporciona a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Pasos para la implementación de la evaluación del desempeño por competencias:

Intención de hacer la evaluación de desempeño:

1. El gerente de la empresa, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
2. Análisis de sistemas posibles:

Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, hay que buscar el modelo de evaluación que se acople a las necesidades de la empresa.

### 3. Confección del diccionario de competencias:

Tomando como referencia el paso anterior, se debe elaborar un listado de las competencias a evaluar a trabajadores de la empresa, las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la empresa ya que el desarrollo adecuado de las competencias es el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

### 4. Diseño de la evaluación:

Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la empresa considera necesarios evaluar en sus empleados. Por tal motivo es importante implementar un diseño propio, sencillo de realizar.

#### Métodos para la evaluación del desempeño:

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo a y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados.

La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo



- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar indiferencias considerables.

Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se afine con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor.

Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados.

Hoja de evaluación del personal:

1. DATOS GENERALES

1.1. EMPRESA.....

1.2. NOMBRE DEL COLABORADOR.....

1.3. CARGO:.....

1.4. FECHA.....

Nombres	Factores a evaluar												Puntaje total	Puntaje %	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			

Elaborado por: Luis Chicaiza

### Generales

- 1.- Espíritu de cooperación
- 2.- Disciplina y conducta
- 3.- Trato con los demás
- 4.- Entusiasmo y dinamismo
- 5.- Deseo de aprender

### En el trabajo

- 6.- Puntualidad
- 7.- Asistencia
- 8.- Voluntad para trabajar
- 9.- Cumplimiento de tareas
- 10.- Organización
- 11.- Calidad
- 12.- Creatividad

### Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual.

En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola. Como el que se presenta a continuación:

<b>Evaluación de desempeño</b>					
Nombre: _____					
Cargo: _____					
Departamento: _____					

Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------	---	---	---	---	---

Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeación y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					

Elaborado por: Luis Chicaiza

### Método de investigación de campo

Este método de evaluación fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño. Es un método sencillo de evaluación del desempeño.

Ventajas del método de investigación de campo:

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

- Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no-solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quién presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función del staff en la evaluación de personal.

### Método de incidentes críticos

Características del método de incidentes críticos El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

### Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SI (+)	NO (-)
1	¿Tiene suficiente grado de conocimiento para el desempeño del cargo?		
2	¿Tiene experiencia en el servicio que está prestando en la empresa?		
3	¿Mantiene usted un buen trato con sus compañeros de trabajo?		
4	¿Tiene interés por aprender cosas nuevas?		

5	¿Su trabajo no exige un grado más de estudios?		
6	¿Un curso de capacitación es recomendable para su progreso en el trabajo?		
7	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante la ejecución de su trabajo?		
8	¿No tiene inconformidad con hacer el mismo trabajo todos los días?		
9	¿Es cuidadoso con la maquinaria que usted utiliza?		
10	¿Esta usted satisfecho con la remuneración que le ofrece la empresa?		

Elaborado por: Luis Chicaiza

#### 5. Comunicación:

Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la empresa, se lo puede realizar de diversas formas acorde al tamaño de la empresa:

- Pequeñas reuniones
- Vía Internet
- Boletín interno extraordinario
- Cartelera

#### 6. Entrenamiento a los involucrados:

Los involucrados son los evaluadores y los evaluados, deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso es

recomendable realizar una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

#### 7. Tiempo de evaluación:

Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la empresa y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales etc.), independientemente se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

#### 8. Contenidos de la evaluación:

Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que setomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

#### 9. Análisis del sistema:

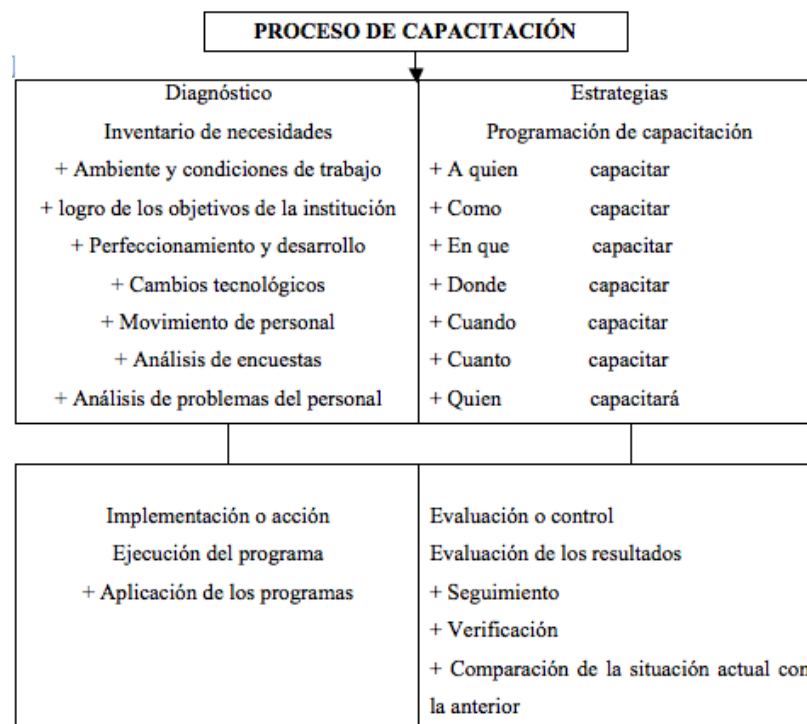
El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.) con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la empresa para el próximo año.



## 10. Seguimiento continuo:

Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centran en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

### Desarrollo del procedimiento de la capacitación



Fuente: Adalberto Chiavenato Capacitación y desarrollo del personal.

Elaborado por: Luis Chicaiza.

### Fase 1. Diagnostico de necesidades de capacitación

El diagnostico de las necesidades de formación se ha efectuado utilizando algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- a. Observación. Instrumento que permitió percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.
- b. Entrevistas. Permitted obtener información verbal de los actores, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.
- c. Análisis de cargos. Consiste en el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- d. Reuniones interdepartamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

#### Presentación del informe

El informe del diagnóstico de necesidades de capacitación debe ser presentada a la gerencia donde se le dará a conocer las actividades de trabajo, objetivos, justificación, procedimientos empleados, técnicas utilizadas, actividades de trabajadores, análisis de la información, recomendaciones y observaciones que sean verdaderos soportes para la toma de decisiones.

#### Fase 2. Programación de la capacitación

1. Selección de participantes
2. Se considera a todos los miembros de la empresa se mantendrá un registro de participantes.
3. Selección de instructores
4. Se deberá hacer de acuerdo a la solvencia profesional, calidad pedagógica comprobada y suficiente conocimiento del tema de capacitación.

5. Elaboración del plan de lección
6. Una vez seleccionados los instructores estos deberán presentar un plan de lección el mismo que guiara el trabajo a los participantes y los recursos disponibles.
7. Plan de capacitación
8. Con el fin de establecer prioridades, fijar los objetivos, determinar el tipo de acción a ejecutarse.

### Fase 3. Ejecución de la capacitación

Consiste en poner en marcha el plan de capacitación, es decir reunir a los participantes y transmitirles los contenidos en función a las actividades propuestas, fechas y horarios programados mediante un instructor.

### Fase 4. Evaluación o control de la capacitación

- La evaluación sirve para verificar si el evento programado y ejecutado realmente satisface las necesidades diagnosticadas.
- Se debe verificar todos los recursos necesarios que estén en orden
- Se controlara la asistencia de los participantes.
- Se debe evaluar a los participantes, instructores del evento en general por parte de los participantes.

### Certificado

Finalizado el evento cada participante recibirá su respectivo certificado de aprobación siempre y cuando haya cumplido con los parámetros establecidos por la empresa de no aprobado recibirá un certificado de asistencia.

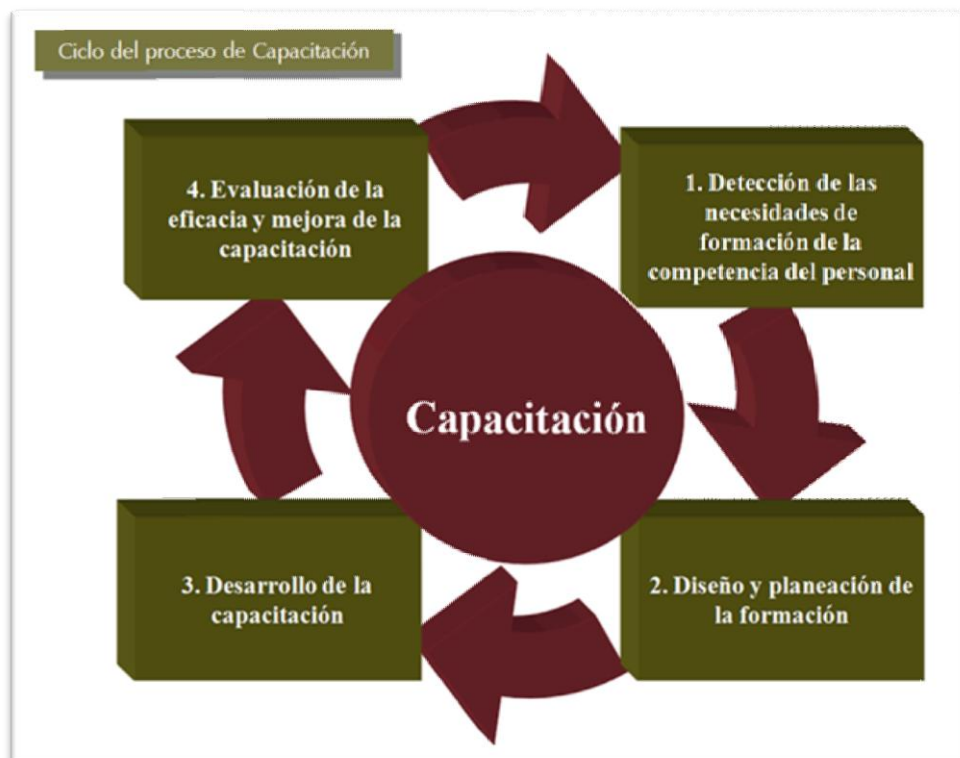
## Seguimiento

El gerente velara por el cumplimiento de programación de los cursos desde su iniciación hasta la culminación de los mismos.

## Ejecución de eventos programados

La empresa, se compromete a colaborar con la prestación de los equipos de computación, los días y horas establecidas, correrá con los gastos de de los eventos de capacitación a favor del personal y gestionara en forma conjunta con las instituciones pertinentes para la realización de los cursos de capacitación en diferentes áreas, así como el suministro de papelería, etc.

## Ciclo del proceso de capacitación



Elaborado por Luis Chicaiza

## ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACION

ACCION FORMATIVA	INSTRUCTOR	FECHA	AREA	DURACION	Nº DE PARTICIPANTES	RESPONSABLE
Atención al cliente	Lic. Rubén Cáceres	Abril	Administración y planta	4horas	5 personas	Gerente
Seguridad industrial	Técnico de SECAP	Mayo	Administración y planta	4 horas	5 personas	Gerente
Mecánica automotriz	Técnico de SECAP	Mayo	Mecánica	10 horas	5 personas	Gerente
Electricidad automotriz	Técnico de SECAP	Junio	Mecánica	5 horas	5 personas	Gerente

Elaborado por: Luis Chicaiza

**Servicio al cliente Objetivo:**

Capacitar a los empleados para que el trato a los clientes sea cortés y adecuado.

**Contenido:** Servicio al cliente Importancia del servicio al cliente, Ciclo del servicio

Clientes internos y externos

**Participantes:**

Todo el recurso humano

Fecha y hora: Abril

Instructor: Lic. Rubén Cáceres

Duración: 4 horas Teoría y práctica

Lugar: Aulas de CECAP

Costo: A convenir

Motivación Objetivo:

Inducir a los participantes a tener auto motivación como mecanismo para evaluar los niveles de contribución a la institución.

Contenido: La motivación y Necesidad del ser humano

Participantes: Todo el recurso humano

Fecha y hora: Abril

Instructor: Lic. Rubén Cáceres

Duración: 4 horas Teoría y práctica

Lugar: Aulas de SECAP

Costo: A convenir

Seguridad industrial

Objetivo: Capacitar a los trabajadores sobre los riesgos a los que están expuestos en su trabajo.

Contenido: Prevención de riesgos profesionales, Técnicas de prevención de riesgos laborales, Seguridad industrial e Higiene.

Participantes: Todo el recurso humano

Fecha y hora: Mayo

Instructor: Técnico de SECAP

Duración: 5 horas

Metodología: Teoría y práctica

Lugar: Aulas de SECAP

Costo: A convenir

Mecánica automotriz

Objetivo: Capacitar a los empleados para dar un mantenimiento preventivo de a los vehículos que están a su disposición.

Contenido: Mantenimiento de vehículo, Sistema de lubricación, Sistema de suspensión y frenos

Participantes: Personal Operarios

Fecha y hora: Mayo

Instructor: Técnico de SECAP

Duración: 10 horas

Metodología: Teoría y práctica

Lugar: Aulas y predios de SECAP

Costo: A convenir

Electricidad automotriz

Objetivo: Realizar manutención y reparaciones de los sistemas eléctricos de diferentes vehículos automotrices.

Contenido: Electricidad básica Magnetismo Electromagnetismo

Participantes: Personal Operarios

Fecha y hora: Junio

Instructor: Técnico de SECAP

Duración: 5 horas

Metodología: Teoría y práctica

Lugar: Aulas y predios de SECAP

Costo: A convenir

## Calendario de actuación

Las fechas tentativas para el desarrollo y cumplimiento del plan de capacitación, están determinadas anteriormente; las mismas que son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y planificación de eventos institucionales.

## Indicadores de medición de la capacitación

En el caso de la empresa objeto de estudio proponemos los siguientes indicadores de medición de la capacitación:

1. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
2. Aumento de las habilidades de las personas.
3. Elevación del conocimiento de las personas.
4. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
5. Aumento de la productividad.
6. Facilidad en los cambios y en la innovación.
7. Aumento de la eficiencia.
8. Cantidad de acciones formativas.
9. Mejoramiento de la calidad de servicios.
10. Reducción del tiempo de entrenamiento
11. Reducción del índice de accidentes.
12. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.
13. Aumento de la satisfacción del cliente.



## MODELO OPERATIVO

INDICADORES	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACION
Recopila la información	Actividades terminadas.	Recopilación de la Información	Talentos Humanos: Tecnológicos.	Análisis de la información recopilada
Procesamiento de la información	Participación de autoridades y docentes en el desarrollo de la propuesta.	Procesamiento de la Información	Talentos Humanos: Materiales	Depuración Clasificación, y Análisis
Elabora el sistema de evaluación por competencias y capacitación.	El investigador	Elaboración del proceso a seguir en el sistema de evaluación por competencias y capacitación.	Humanos Materiales Empresariales	Presentación y análisis de la funcionalidad del sistema de evaluación por competencias y capacitación.
Establece formato del Sistema de evaluación por competencias y capacitación.		Establecimiento del formato del sistema de evaluación por competencias y capacitación.		Facilidad de lectura y/o consulta. Que permita hacer referencias rápidas y precisas. Respirar confianza por su apariencia y orden
Revisa y aprueba el sistema de evaluación por competencias y capacitación.		Revisión y Aprobación del sistema de evaluación por competencias y capacitación.		Revisión objetiva del Sistema de evaluación y capacitación.
Actualiza el sistema de evaluación por competencias y capacitación.	Gerente	Actualización del sistema de evaluación por competencias y capacitación.	Humanos Materiales Empresariales	Revisión permanente del sistema de evaluación y capacitación para su actualización

Elaborado por: Luis Chicaiza

## 6.8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSO

Tabla No. 1 Recursos

Para la ejecución de la presente propuesta utilizaremos los siguientes recursos:

GASTOS	VALOR
Humanos	60,00
Tecnológicos	80,00
Económicos	100,00
Varios	20,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>260,00</b>

Elaborado por: Luis Chicaiza

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la elaboración de la propuesta se utilizó las siguientes actividades:

N.	MESES ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO		JUNIO
		7 - 14	14- 21	21 - 28	28	05 - 12	12 - 19	19 - 26
1.	Tema de la propuesta y obtención de los datos informativos de la empresa	■						
2.	Elaboración de los antecedentes de la propuesta.		■					
3.	Identificación de los Objetivos.		■					
4.	Elaboración del análisis de factibilidad.		■					
5.	Elaboración de la fundamentación teórica			■				

6.	Diseño de la metodología operativa.								
7.	Evaluación de la propuesta.								
8.	Presentación del informe.								

Elaborado por: Luis Chicaiza

### 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para obtener los resultados propuestos y su eficacia se contó con la colaboración de los integrantes de la empresa de calzado de montacargas y transporte de maquinaria Cosas Pesadas quienes aportaron con información para realizar el tema propuesto.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan como evaluar?	La empresa Cosas Pesadas
2. ¿Porqué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite conocer el funcionamiento interno de la empresa las tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución.</li> <li>• Para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.</li> <li>• Para conocer la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.</li> </ul>
3. ¿Para qué evaluar?	Implementar un sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral.
4. ¿Qué evaluar?	El sistema de evaluación y capacitación para medir el desempeño laboral
5. ¿Quién evalúa?	El gerente propietario de la empresa.

6. ¿Cuándo evaluar?	A partir que la empresa ponga en práctica la propuesta.
7. ¿Cómo evaluar?	A través del proceso productivo
8. ¿Con qué evaluar?	Recursos humanos, económicos y tecnológicos.

**Elaborado por: Luis Chicaiza**

## BIBLIOGRAFÍA

Viera, J. (2009). Fundamentos de la Administración. Concepto Formal Directo Ecuador.

Terry, y Franklin. Principios de Administración. 1ª edición, México, D.F.

Franklin, E. (2009). Organización de Empresas, 3ª edición Mc Graw Hill México, Bogotá

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Editorial Pearson Educación. México. Octava Edición.

Stoner, Freeman, y Gilbert Jr. (1996). Administración 6ª edición. México, Nueva York.

Torre, Z. (2007). Teoría General de la Administración, México, Grupo editorial Patria S.A. México D.F.

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración, 3ª edición editorial Mc Graw Hill, México, D.F.

Munch, L. (2010). Administración. Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos. Editorial Prentice Hall. México. Primera Edición.

Gareth, J y George, J. (2006). Administración Contemporánea 4ª edición editorial Mc Graw Hill. México distrito federal

Gareth, R y Jones. (2008). Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones, 5ª edición, editorial Pearson, México D.F

Stephen, R Y Coulter, M. (2005). Administración, 8ª Edición, Editorial Prentise

Hall, México Distrito Federal

Hellriegel y Otros (2004) “Administración un enfoque basado en Competencias” 9na. Edición, Thomson Editores S.A., Colombia

Koontz, H. y otros. (2008). Administración. Una perspectiva global y empresarial. Editorial Mc Graw Hill. China. Decimotercera edición.

Direcciones electrónicas

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Estructura de las Organizaciones

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Tipos estructura organizacional  
Producción, Productividad

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

La Organización, productividad

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Estructura Organizacional Gabriela Hutt y M.  
Belén Marmirol

# **ANEXOS**





ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta N°.....

ENCUESTA QUE SE REALIZA AL PERSONAL DE LA EMPRESA “COSAS PESADAS” DE LA CIUDAD DE AMBATO PARA CONOCER LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

OBJETIVO

Determinar cómo incide la Estructura Organizacional en la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente la pregunta planteada y conteste con veracidad ya que de esta manera la información obtenida será fidedigna y utilizada confidencialmente.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1. Información general.

1.1. Género                      Masculino       Femenino

1.2. Edad. ....

1.2. Estado Civil.....Lugar Residencia.....

II. INFORMACION ESPECÍFICA

2.- ¿Cómo considera la comunicación con el personal?

- 2.1.- Excelente
- 2.2.- Muy bueno
- 2.3.- Bueno
- 2.4.- Regular
- 2.5.- Malo

3.- ¿El ambiente en su lugar de trabajo se relaciona con?

- 3.1.- Ambiente laboral agradable
- 3.2.- Apoyo mutuo con sus compañeros
- 3.3.- Fácil comunicación con los compañeros
- 3.4.- Respeto mutuo entre los compañeros
- 3.5.- Rotación en su trabajo

4.- ¿Con relación a sus superiores existe?

- 4.1.- Comunicación satisfactoria
- 4.2.- Apoyo en el desempeño de su trabajo
- 4.3.- Nivel de exigencia adecuada
- 4.4.- Motivación
- 4.5.- Trato justo

5.- ¿Según usted las tareas en su puesto de trabajo se las realiza de acuerdo a?

- 5.1.- Situación académica
- 5.2.- Experiencia laboral
- 5.3.- Satisfacción en el puesto de trabajo
- 5.4.- Responsabilidad en puesto de trabajo
- 5.5.- Cercanía a su puesto de trabajos

6.- ¿El desempeño en su puesto de trabajo es?

- 6.1.- Excelente
- 6.2.- Muy bueno
- 6.3.- Bueno
- 6.4.- Regular
- 6.5.- Malo

7.- ¿Cómo considera la tecnología con la que cuenta la empresa?

- 7.1.- Excelente
- 7.2.- Muy bueno
-

- 7.3.- Bueno
- 7.4.- Regular
- 7.5.- Malo
- 8.- ¿Según su criterio la empresa le ofrece?
- 8.1.- Buen servicio
- 8.2.- Calidad de atención
- 8.3.- Rapidez en la respuesta
- 8.4.- Flexibilidad de distancia
- 8.5.- Servicio puerta a puerta
- 9.- ¿A través de que medio es conocida su empresa?
- 9.1.- Internet
- 9.2.- Prensa / revistas
- 9.3.- Contactos empresariales
- 9.4.- Hojas volantes
- 9.5.- Gigantografías
- 10.- ¿Qué tipo de posicionamiento busca tener la empresa en el futuro?
- 10.1.- Posición financiera
- 10.2.- Posicionamiento en el mercado
- 10.3.- Ser competitivos
- 10.4.- Incrementar su infraestructura
- 10.5.- Ser conocidos a nivel nacional e internacional

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta N°.....

ENCUESTA QUE SE REALIZA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “COSAS PESADAS” DE LA CIUDAD DE AMBATO PARA CONOCER LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

OBJETIVO

Identificar cual es el comportamiento de los clientes y sus preferencias por el servicio que presta la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas” de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente la pregunta planteada y conteste con veracidad ya que de esta manera la información obtenida será fidedigna y utilizada confidencialmente.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

1. Información general.

1.1. Género                      Masculino                       Femenino

1.2. Edad. ....

1.2. Estado Civil.....Lugar Residencia.....

II.- INFORMACIÓN ESPECÍFICA

2.- ¿Cómo considera usted que es el trato hacia los clientes por parte de la empresa de montacargas y transporte de maquinaria “Cosas Pesadas”? de la ciudad de Ambato.

2.1.- Excelente

2.2.- Muy bueno

2.3.- Bueno

- 2.4.- Regular
- 2.5.- Malo

3.- ¿Utiliza usted los servicios de la EmpresaCosas Pesadas?

- 3.1.- Si
- 3.2.- Pocas veces
- 3.3.- No
- 3.4.- Nunca
- 3.5.- Nada

4.- ¿Volvería a solicitar el servicio de la empresa?

- 4.1.- Seguro
- 4.2.- Posiblemente
- 4.3.- Quizás
- 4.4.- No
- 4.5.- Nunca

5.- ¿Conoce usted si la maquinaria que posee la empresa es?

- 5.1.- Excelente
- 5.2.- Muy Buena
- 5.3.- Buena
- 5.4.- Regular
- 5.5.- Mala

6.- ¿El servicio que le ofrece el personal que labora en la empresa es?

- 6.1.- Excelente
- 6.1.- Muy buena
- 6.1.- Buena
- 6.4.- Regular
- 6.5.- Mala

7.- ¿Qué le parece el horario de atención?

- 7.1.- Excelente
- 7.2.- Muy bueno
- 7.3.- Bueno
- 7.4.- Regular
- 7.5.- Malo

8.- ¿Según su apreciación el precio del servicio que presta la empresa en comparación con la competencia es?

- 8.1.- Excesivo
- 8.2.- Justo
- 8.3.- Barato
- 8.4.- Regular
- 8.5.- Malo

9.- ¿Para que el personal de la empresa tenga un buen desempeño usted que factores toma en cuenta?

- 9.1.- Experiencia laboral
- 9.2.- Respeto
- 9.3.- Comunicación
- 9.4.- Puntualidad
- 9.5.- Destreza

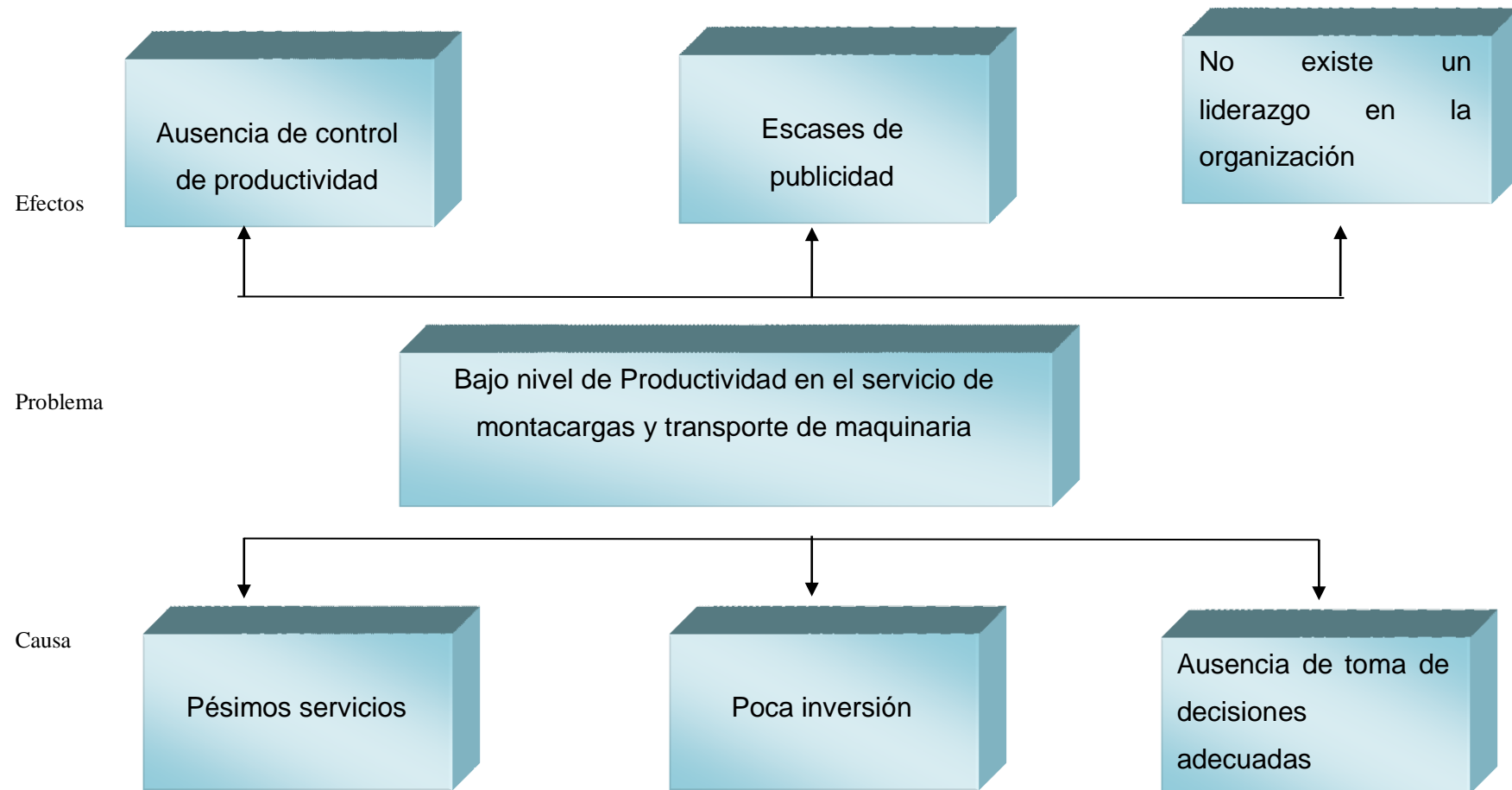
10.- ¿Recomendaría el servicio a otras personas?

- 10.1.- Si
- 10.2.- Probablemente
- 10.3.- Quizás
- 10.4.- Es posible
- 10.5.- No

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 3

		<b>REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES</b>	
<b>NUMERO RUC:</b>		<b>1801682772001</b>	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		<b>SILVA GALLEGOS BOLIVAR OSWALDO</b>	
<b>ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>			
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001		<b>ESTADO:</b> ABIERTO MATRIZ	
<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 01/02/2002			
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>		<b>FEC. ACT.:</b> 13/02/2007	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ALQUILER DE GRUAS Y PLATAFORMAS</li> <li>* VENTA DE ARTICULOS USADOS</li> </ul>			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: FERROVIARIA Calle: JUNIN Número: SN Intersección: AVENIDA EL REY Referencia: DIAGONAL A LAS OFICINAS DE LA EMPRESA ELECTRICA Telefono Domicilio: 032849993			
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002		<b>ESTADO:</b> ABIERTO	
<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 28/11/2006			
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>		<b>FEC. ACT.:</b> 13/02/2007	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA POR CARRETERA.</li> </ul>			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LATACUNGA Calle: AV. ELOY ALFARO Número: S/N Intersección: GATAZO Referencia: DIAGONAL AL RESTAURANTE DOÑA ROSITA Telefono Trabajo: 032813734			
 <b>FIRMA DEL CONTRIBUYENTE</b>		 <b>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</b>	
<b>Usuario:</b> AOMIRANDA	<b>Lugar de emisión:</b> AMBATO BOLIVAR 1560 ENTRE MARTINEZ Y LALAMA	<b>Fecha y hora:</b> 13/02/2007 11:02:11	



ANEXO N°-4



ANEXO N°. 5



## **Cosas Pesadas**

*Servicio de Montacargas de 2-4-6-8-10 Tn.  
y Plataforma para Transporte  
de Maquinaria*

*Oswaldo Silva*  
Propietario



**Telf.: 099 823178 - 2520113 - 2522418 Fax: 2522428**

*Junín y Av. El rey Diagonal a la Sub-estación de la  
Empresa Eléctrica · Email: bolivaroswaldosilva@yahoo.es  
Ambato - Ecuador*

ANEXO N°. 7

COSAS PESADAS



SERVICIO DE  
MONTACARGAS DE 2-4-6-8-10Tn  
PLATAFORMA PARA TRANSPORTE  
DE MAQUINARIA

ANEXO N° - 8

