



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

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

**TEMA: “Modelo de Gestión Organizacional y La  
Relación del nivel de Productividad en la Empresa de  
Lácteos “SAN ENRIQUE” de la Provincia de  
Cotopaxi.”**

**Autora: Gallardo Ortega Rocío Estefania**

**Tutor: PHD. Quisimalin Santamaría Hernán Mauricio**

**AMBATO – ECUADOR**

**Agosto 2015**



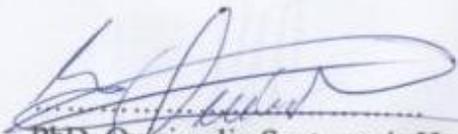
## **APROBACION DEL TUTOR**

**PhD. Mauricio Quisimalin**

### **CERTIFICA**

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

Ambato, 17 Abril del 2015



PhD. Quisimalin Santamaria Hernán Mauricio  
C.I. 180264389-8  
TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

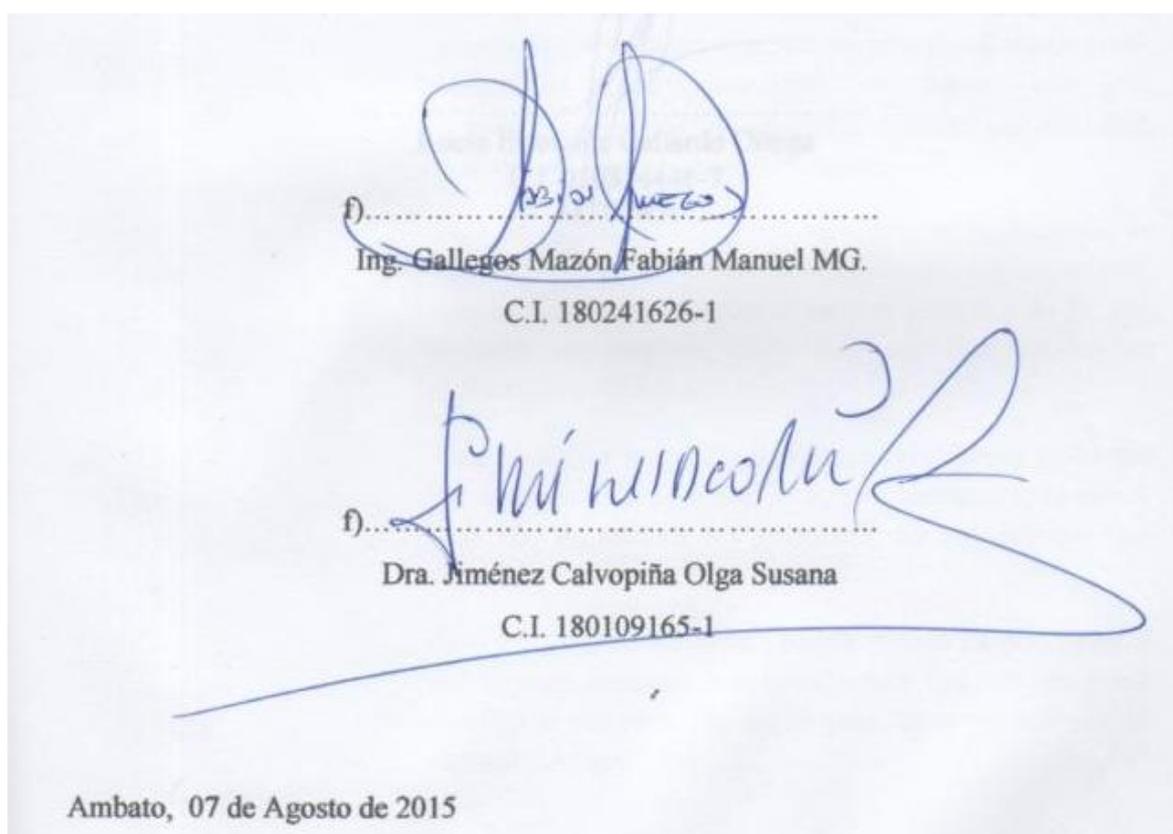
Yo, Rocío Estefanía Gallardo Ortega, manifiesto que los resultados que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



.....  
Srta. Rocío Estefanía Gallardo Ortega  
C.I. 050334446-7  
AUTORA

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente proyecto de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad a las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de el 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 proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, 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.



.....  
**Rocío Estefanía Gallardo Ortega**  
C.I. 050334446-7  
**AUTORA**

## DEDICATORIA

Para Dios por darme la oportunidad de luchar por mis sueños, sabiendo guiarme por el camino correcto, dándome la fortaleza necesaria para enfrentar cada adversidad.

Para mi Madre Edith por darme la oportunidad de existir y formarme día a día, gracias a su grandioso ejemplo de vida y fortaleza ha llenado mi vida de amor y confianza, formándome con valores éticos y morales, para poder enfrentar con cabeza erguida los obstáculos.

Para mi Ángel Celestial Papito Gustavo, quién con su paciencia me impulso a ser un ser humano lleno de amor, honestidad y responsabilidad, me dejaste una gran herencia; luchar por lo que quiero y jamás por más dura que sea la situación, dejarme vencer.

Para mi hermana Gabily por ser quien me ha brindado su apoyo y comprensión en todo momento, por enseñarme que la vida tiene obstáculos pero la actitud y la Fe nos permite ser mejores cada día, por que admiro tu dedicación y valentía.

Para mi Yayita por ser la persona más sublime y bella que me enseñó todo para ser feliz, una luchadora, la mejor guerrera, mi escudo, mi protectora, mi maestra que con ternura me formo.

Para mi persona Favorita Daniela Alejandra por llegar a ser mi complemento, con tu dulzura y temperamento me enseñas a ser cada día mejor para saber guiarte por el camino del bien.

*Rocío Estefanía Gallardo Ortega*

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más profundo agradecimiento a la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, por brindarme la oportunidad de superación profesional y a cada uno de los maestros que fueron parte de mi formación y desarrollo.

A mi tutor PhD. Mauricio Quisimalin quién con su paciencia, experiencia y amplios conocimientos me ha guiado en el desarrollo de este proceso, mi más sincero agradecimiento.

A mis profesores Calificadores, Dra. Olga Jiménez y el Ing. Fabián Gallegos MG, por saber guiarme y perfeccionarme en el proyecto investigativo para poder subir un escalón más en mi carrera profesional.

A mi Familia por todo el apoyo y dedicación, por fomentar en mí, valores fundamentales de vida, ya que son la base de toda mi educación; los amo con todo mí ser, DIOS LES PAGUE, solo le pido al Padre Eterno que me alcance la vida para retribuir todo lo que han hecho por mí.

A Julio Saltos Abril por que llegaste a ser en mi vida una persona especial y muy querida, de ti he aprendido un mundo de cosas diferentes pero hermosas, gracias por ser parte de mi vida, gracias por enseñarme a ver el lado bueno, gracias por hacerme reír con tus locuras pero sobre todo gracias por incentivar me a ser mejor y seguir adelante, Gracias de Corazón.

*Rocío Estefanía Gallardo Ortega*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACION DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPITULO I.....	2
1.- PROBLEMA.....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACION .....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.2.2 Relación de Causa- Efecto .....	7
1.2.3 Prognosis .....	8
1.2.4 Formulación de Problema .....	9
1.2.5 Interrogantes (sub problemas).....	9
1.2.6 Delimitación del objetivo de la investigación.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	11
1.4 OBJETIVOS .....	13
1.4.1 General .....	13

1.4.2 Específicos .....	13
CAPITULO II .....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	14
2.2 FUNDAMENTACIONES .....	16
2.2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	16
2.2.2 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA.....	17
2.2.3 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA .....	17
2.2.4 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA.....	17
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	17
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	19
2.4.1 Visión dialéctica de conceptualización .....	20
2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente.....	22
2.5 HIPÓTESIS.....	51
2.6 SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS .....	51
CAPITULO III.....	52
3. MARCO METODOLOGICO .....	52
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION .....	52
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	53
3.3.1 INVESTIGACION EXPLORATORIA .....	53
3.3.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....	53
3.3.3 INVESTIGACION CORRELACIONAL.....	53
3.4 POBLACION Y MUESTRA.....	54
3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	54
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
3.6-1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	58
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	58
3.7.1 CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	58

CAPITULO IV .....	60
4. INTERPRETACION Y ANALISIS DE RESULTADOS .....	60
CAPÍTULO V .....	84
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
5.1 CONCLUSIONES .....	84
5.2 RECOMENDACIONES .....	85
CAPITULO VI.....	86
6. PROPUESTA.....	86
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	86
6.1.1 Tema.....	86
6.1.2 Institución ejecutora .....	86
6.1.3 Beneficiario.....	86
6.1.4 Ubicación .....	86
6.1.5 El Tiempo estimado para la ejecución .....	87
6.1.6 Equipo técnico responsable.....	87
6.1.7 Costo .....	87
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	87
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	88
6.4. OBJETIVOS .....	89
6.4.1 Objetivo General .....	89
6.4.2 Objetivos Específicos.....	89
6.5. ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD .....	89
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	90
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	130
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	131
ANEXOS.....	136

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 Árbol de Problemas.....	6
Ilustración N.- 2 Vista Satelital .....	10
Ilustración N.- 3 Visualización de la Empresa .....	10
Ilustración N.- 4 Georeferenciación.....	11
Ilustración N° 5 Categorías Fundamentales .....	19
Ilustración N° 6 Subordinación de Variables .....	20
Ilustración N° 7 Subordinación de Variable.....	21
Ilustración N° 8 Población.....	54
Ilustración N° 9 Variable independiente: Modelo de Gestión Organizacional .....	55
Ilustración N° 10 Variable dependiente: Nivel de Productividad .....	56
Ilustración N° 11 RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
Ilustración N° 12 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	58
Ilustración N° 13 Valores Reales .....	80
Ilustración N° 14 Frecuencia Esperada.....	81
Ilustración N° 15 Zona de aceptación y rechazo.....	81
Ilustración N° 16 Grados de libertad.....	82
Ilustración N° 17 Chi Cuadrado.....	83
Ilustración N.- 18 Modelo de Gestión Organizacional .....	97
Ilustración N.- 19 Organigrama Empresa de Productos Lácteos “San Enrique” .....	99
Ilustración N.- 20 Ficha del empleado .....	113
Ilustración N.- 21 .....	113
Ilustración N.- 22 .....	114
Ilustración N.- 23 .....	115
Ilustración N.- 24 .....	115
Ilustración N.- 25 .....	116
Ilustración N.- 26 .....	117
Ilustración N.- 27 .....	117
Ilustración N.- 28 .....	118
Ilustración N.- 29 .....	118

Ilustración N.- 30 .....	119
Ilustración N.- 31 .....	119
Ilustración N.- 32 .....	120
Ilustración N.- 33 .....	120
Ilustración N.- 34 .....	121
Ilustración N.- 35 .....	123
Ilustración N.- 36 .....	124
Ilustración N.- 37 .....	124
Ilustración N.- 38 .....	128
Ilustración N.- 39 .....	129
Ilustración N.- 40 Previsión de la Evaluación.....	130

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N.-1.....	61
CUADRO N.-2.....	62
CUADRO N.-3.....	63
CUADRO N.- 4.....	65
CUADRO N.- 5.....	66
CUADRO N.- 6.....	67
CUADRO N.- 7.....	68
CUADRO N.- 8.....	69
CUADRO N.- 9.....	71
CUADRO N.- 10.....	72
CUADRO N.- 11.....	73
CUADRO N.- 12.....	75
CUADRO N.- 13.....	76
CUADRO N.- 14.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N.-1 .....	61
GRAFICO N.-2 .....	62
GRAFICO N.-3 .....	64
GRAFICO N.- 4 .....	65
GRAFICO N.- 5 .....	66
GRAFICO N.-6 .....	67
GRAFICO N.- 7 .....	68
GRAFICO N.- 8 .....	70
GRAFICO N.- 9 .....	71
GRAFICO N.- 10 .....	72
GRAFICO N.- 11 .....	74
GRAFICO N.- 12 .....	75
GRAFICO N.- 13 .....	76
GRAFICO N.- 14 .....	78

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Empresa de productos lácteos "SAN ENRIQUE" fábrica productos como son: Queso fresco, Queso Mozzarella, los mismos que tiene gran aceptación en el mercado, ampliando la variedad de productos y optan por la elaboración de la leche pasteurizada y yogurt.

Al sufrir duros cambios en el desarrollo empresarial con la actualización e implementación de nuevas herramientas informáticas y maquinaria, la empresa sufre un descenso en sus producción por no poseer bases sólidas, es decir no tener una estructura organizacional, es por esta razón que se realiza la presente investigación, permitido diagnosticar el problema organizacional que existe y así resolver esta crisis.

Se desea desarrollar e implementar un Modelo de Gestión Organizacional que determine las competencias funcionales para así optimizar tiempos y recursos, logrando incrementar la productividad y enfocarnos en el objetivo Empresarial.

Se aplicó encuestas a todo el personal, permitiendo conocer la situación real y así proponer la implantación de herramientas que simplifique la operatividad de la empresa, utilizando técnicas que organicen, ejecuten y controlen los procesos operativos y administrativos de gestión. Por estos motivos la empresa deben innovar y mantener una mejorar continua ya que de esta manera puede desarrollarse en un ambiente empresarial mayor con beneficios óptimos, manteniendo bases sólidas en su gestión y así lograr más productividad.

### **PALABRAS CLAVES:**

Productividad, Modelo de Gestión Organizacional, Industria Alimentaria, Lácteos San Enrique.

## **ABSTRACT**

The dairy company “San Enrique “factory products such as: cheese, Mozzarella, the same that has great acceptance in the market, expanding the variety of products and opt for the preparation of pasteurized milk and yogurt.

Suffering hard changes in business development with the upgrade and implementation of new computer tools and machinery, the company suffers a drop in production for not having solid foundations, is not having an organizational structure, it is for this reason that performs this research allowed diagnose the organizational problem that exists and solve this crisis.

You want to develop and implement an organizational management model that determines the functional skills to optimize time and resources, thereby increasing productivity and focus on the business objective.

Survey was applied to all staff, allowing to know the real situation and propose the implementation of tools that simplifies the operation of the company, using techniques to organize, execute and control the operational and administrative management processes. For these reasons the company must innovate and maintain continuous improvement because in this way can develop in a more entrepreneurial environment with excellent benefits, while maintaining a solid foundation in management and achieve greater productivity.

### **KEYWORDS:**

Productivity, Organizational Management Model, Food Industry, Dairy San Enrique.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han cambiado debido a los nuevos paradigmas de la información y la visión económica basada en el conocimiento, toda empresa productora de bienes y servicios que busque su desarrollo debe considerar que el personal mejore los procesos productivos, esto permitirá obtener mejores resultados en cantidad y calidad que es lo que busca el cliente,

“SAN ENRIQUE” es una empresa dedicada a la producción de quesos, leche y Yogurt, es una organización familiar que nace desde un núcleo familiar y no posee bases organizacionales para el nivel competitivo que ahora presentan las empresas, lo cual ha hecho posible la elaboración de la propuesta de implementación de un modelo de gestión organizacional.

Para mayor comprensión del trabajo investigativo, se lo ha dividido en seis capítulos que son:

Capítulo uno, se investiga sobre el tema objeto de estudio en un nivel macro, meso y micro.

Capítulo dos, se fundamenta con la investigación conceptual de varios autores y antecedentes investigativos. Arrojando una respuesta probable al problema a través de la hipótesis.

Dentro del capítulo siguiente se describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, se define la población y muestra que será el objeto de estudio y operacionalización de variables.

En el capítulo cuatro se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y se realiza la comprobación de la hipótesis propuesta en el capítulo dos.

Dentro del capítulo cinco, se elabora conclusiones y recomendaciones a la empresa sobre el problema.

Finalmente en el capítulo seis se elabora la propuesta, que es la implementación del modelo de gestión organizacional para incrementar la productividad.

## **CAPITULO I**

### **1.- PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACION**

Modelo de Gestión Organizacional y La Relación del nivel de productividad en la empresa de lácteos "SAN ENRIQUE" de la Provincia de Cotopaxi.

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

Modelo de Gestión Organizacional y La Relación del nivel de productividad en la empresa de lácteos "SAN ENRIQUE"

##### **1.2.1 Contextualización**

Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio

A nivel **mundial** el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos paradigmas de la información y la Nueva visión económica basada en el conocimiento. Por esto, las empresas han realizado amplios intentos en manejar este nuevo activo, para así satisfacer las necesidades del mercado.

Toda empresa productora de bienes y servicios que busque su desarrollo debe considerar que los directivos mejoren los procesos productivos, esto permitirá obtener productos de calidad que es lo que busca el cliente, es así que el lograr una producción eficiente del personal, capital y gestión, conlleva a incrementos en la productividad y contribuye al cumplimiento de sus planes y objetivos.

La empresa productora y comercializadora debido al desarrollo con el que ha presentado en su trayectoria de vida, ha visto la necesidad de realizar una aplicación técnica en su organización y procesos, puesto que su funcionamiento se ha basado en el conocimiento empírico y sin un control técnico que le permita evaluar su desempeño, lo que dificulta el proceso administrativo de la organización siendo importante diseñar y determinar las causas para mejorar los sistemas.

La falta de procesos claramente definidos ocasiona que la empresa sea menos competitiva y se enfrente a problemas que afectan su normal crecimiento, ocasionando deficiencia en las áreas: administrativa, financiera, producción y comercialización, lo cual disminuye su desempeño y productividad.

El **Ecuador** ha demostrado tener un incremento sustancial de las micro y medianas empresas dedicadas a esta línea y esto ha influido en los análisis de las Pymes donde se ubican dentro el crecimiento moderado de estas micro y medianas empresa teniendo en

cuenta la amplia competitividad y la comparación de calidad que mantiene una y otra empresa a pesar de esto se han mantenido en los últimos tiempos de manera positiva.

Es notable el interés de las empresas por cambiar sus modelos de organización, ya que empleando eficientemente las estrategias se genera niveles altos de producción enfatizándose no solo en volumen sino en la calidad de los productos.

La creación de un Modelo de Gestión Organizacional dará una excelente dirección de la percepción dentro de un mercado tan competitivo y cambiante, un control interno bueno de la producción sería un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

La **Empresa** de productos lácteos "SAN ENRIQUE" se formó de la mano del Sr. Enrique Bombón en el año 2008, constituyéndose como una pequeña empresa que abarca el mercado interno, es decir donde se localiza la empresa.

En la actualidad la empresa fabricar un nuevo producto que es el queso Mozzarella, el mismo que tiene gran aceptación en el mercado, por lo que rápidamente se da a conocer la marca, ampliando la variedad de productos y optan por la elaboración de la leche pasteurizada y homogenizada, siendo este su producto estrella, el queso y diferentes derivados de la leche, como el yogurt; de esta manera se ha logrado abrir el mercado hacia Quito y Sangolqui, se extendió a toda la provincia de Cotopaxi, especialmente en Salcedo y Latacunga, logrando penetrar en la región costa como Santo Domingo y Esmeraldas.

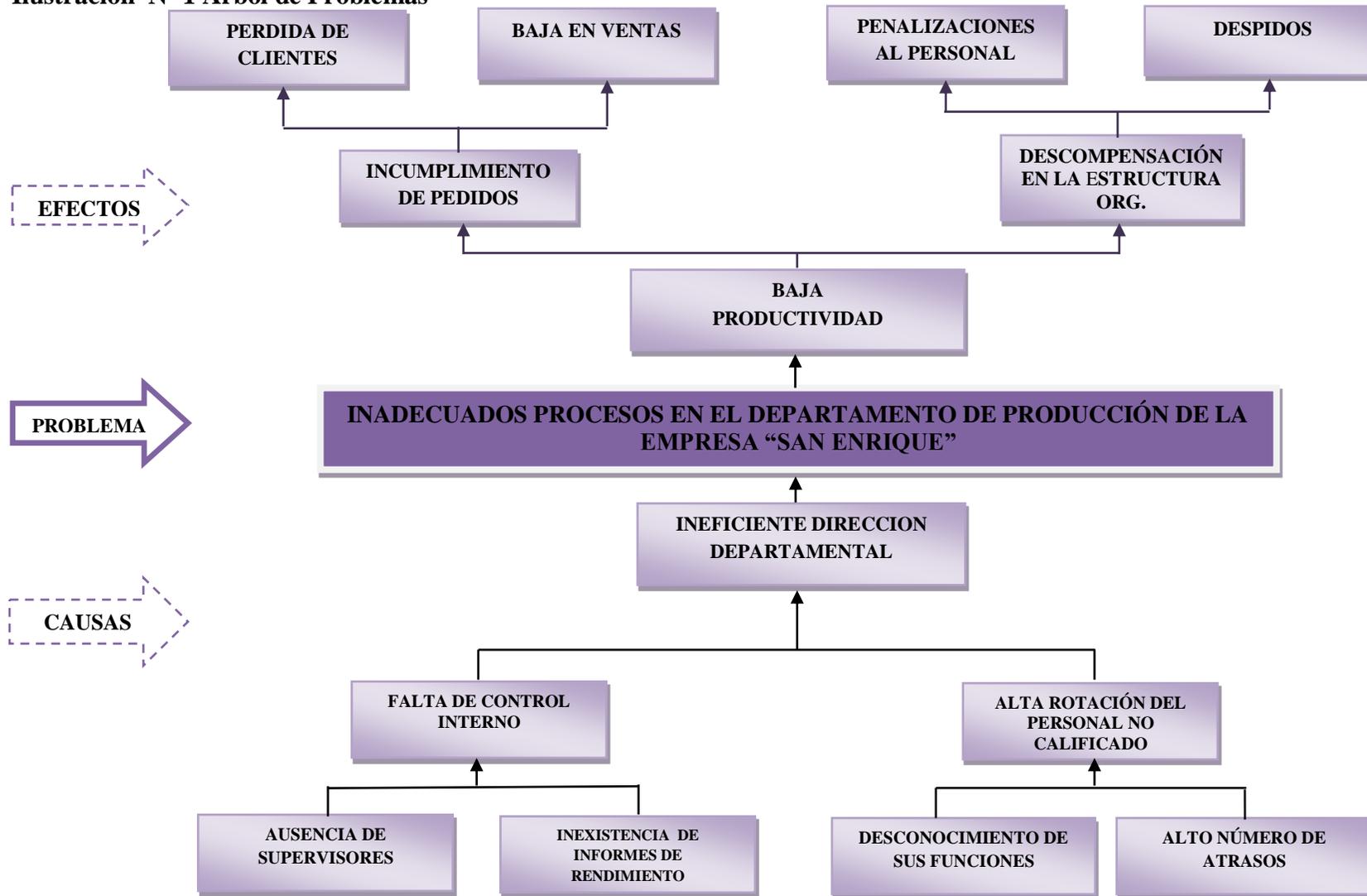
El consumo de alimentos mensual familiar en el Ecuador es poco más del 8% a la compra de leche. Las pequeñas productoras generan el 46% del total de leche y representa el 76% de las exportaciones ganaderas bovinas del Ecuador.

Entre los procesadores más grandes del país tenemos a Nestlé, Parmalat, Pasteurizadora Quito, Rey Leche y Toni.

En la Provincia de Cotopaxi se han desarrollado varias empresas de lácteos que han logrado progresar aunque cabe destacar que su administración es empírica por tal motivo no utilizaran estrategias de gestión adecuada.

### 1.2.2 Análisis Crítico

Ilustración N° 1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **1.2.2.2 Relación de Causa- Efecto**

El desarrollo de la empresa láctea a nivel nacional depende del adecuado manejo del control interno, comprendamos por control interno a todos los departamento o unidades que conforman nuestra empresa, (Dirección, asesoría, apoyo, producción, etc..) en relación al nivel de productividad, es decir, si no se emplea un control interno eficiente la productividad bajara rotundamente ya que el proceso se interrumpirá y no cumplirá las expectativas del cliente.

La conformación de un Modelo Organizacional es de gran importancia para la organización ya que se encarga de estructurar de manera efectiva todos y cada uno de los departamentos de la empresa, uno de los departamentos de mayor relevancia e impacto directo para la empresa, es el de producción y existen varios factores consecuentes para que su rendimiento se deteriore y no obtenga los resultados requeridos.

La falta de un correcto manual de funciones puede derivar en muchos conflictos para el personal ya que al desconocer sus tareas específicas tienden a cometer errores lo que les puede conllevar a varias penalizaciones e incluso la pérdida de su trabajo; lo que afecta de gran manera a la organización ya que su estructura se ve descompensada por tanta rotación del personal ante estos problemas.

También se observa en la empresa la deficiente comunicación y control de los empleados, ya que la supervisión que se realiza en el departamento es ineficiente y no se presentan los informes debidos para conocer el rendimiento del personal de producción. Al existir factores como estos no se controla de manera efectiva los niveles de producción y se desconoce si el personal y la maquinaria de la empresa trabajan al 100% de sus capacidades.

Por otro lado la disminución de la rentabilidad se debe a la no estandarización de procesos de producción, esto nos trae un problema sumamente serio, porque nos demoramos mucho más en la elaboración del producto cuando con una buena estandarización realizaremos el doble en menor tiempo.

Otro factor que frena el desarrollo de la empresa es el inadecuado manejo de la maquinaria, por el desconocimiento y alta rotación del personal, es sumamente importante que la empresa capacite al trabajador en el manejo de su maquinaria y disminuir la rotación del mismo para que así haya un compromiso y apoderamiento por parte del trabajador.

Analizando la problemática anteriormente detallada, se llega a la conclusión de que con un eficiente manejo del modelo de gestión organizacional, enfocado en el control interno lograremos aumentar la productividad en nuestra empresa.

### **1.2.3 Prognosis**

Si la Empresa "SAN ENRIQUE" no Introduce un modelo de gestión organizacional enfocado en el sistema de control interno, bajara el nivel de productividad y desempeño, lo que perjudicara totalmente a la empresa en su desarrollo como institución dentro de su entorno y traerá problemas de liquidez, es por ello que debemos aplicar estrategias empresariales para que la organización sea más eficiente y eficaz para todos los participantes.

#### **1.2.4 Formulación de Problema**

¿Qué nivel de relación tienen el Modelo de Gestión Organizacional con la Productividad de la empresa "SAN ENRIQUE"?

#### **1.2.5 Interrogantes (sub problemas)**

¿Qué factores son los que se manejan para la aplicación de un Modelo de Gestión Organizacional?

¿La Empresa trabaja en función de un Sistema de Control Interno?

¿Será necesario la creación de un Modelo de Gestión Organizacional enfocado en el control interno?

#### **1.2.6 Delimitación del objetivo de la investigación**

Límite de Contenidos

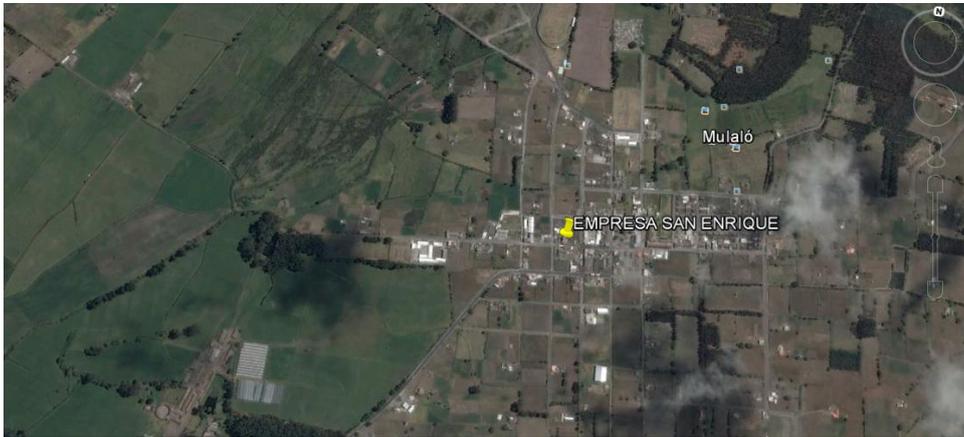
**CAMPO:** Administración

**AREA:** Gestión Administrativa

**ASPECTO:** Nivel de Productividad

Delimitación Espacial:

## Ilustración N.- 2 Vista Satelital



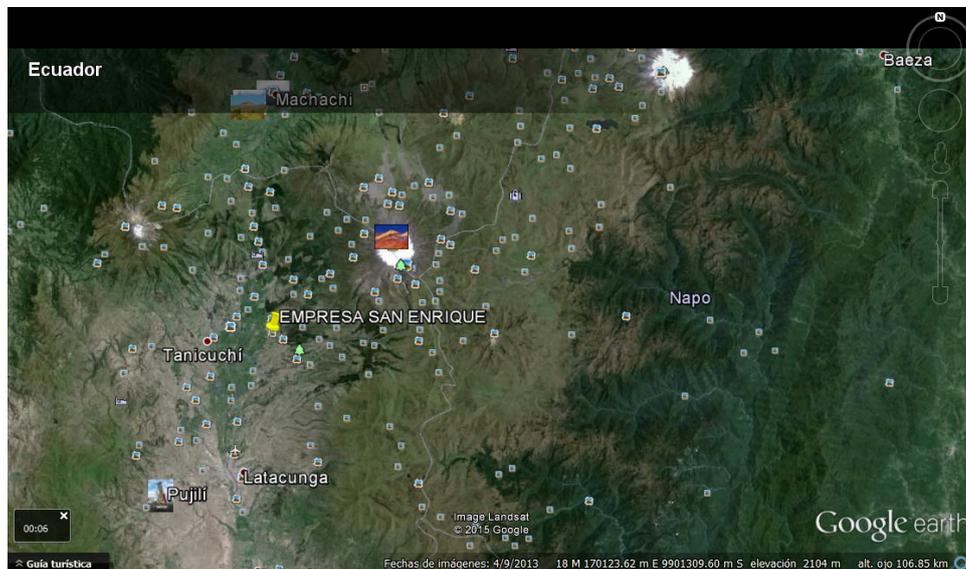
Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

## Ilustración N.- 3 Visualización de la Empresa



Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

## Ilustración N.- 4 Georeferenciación



Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

Empresa de productos Lácteos "SAN ENRIQUE" que está ubicada en el Cantón de Múlalo de la Provincia de Cotopaxi, en un ambiente rodeado de naturaleza, cerca de las faldas del Volcán Cotopaxi.

Límite Temporal:

Mayo 2015 – Octubre 2015

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación para la empresa "SAN ENRIQUE", es importante porque resolverá su problema en cuanto al nivel de productividad ya que en la actualidad el mundo es más competitivo, resulta sumamente trascendental que las organizaciones se preocupen del adecuado manejo del control interno, pues se puede recalcar que de este manejo depende el triunfo o el fracaso de los diferentes proyectos.

La importancia teórica de la investigación nos proporciona estrategias para la solución del problema planteado, permitiendo así que el nivel de productividad sea el óptimo y logrando la satisfacción de los clientes internos (miembros) y los clientes externos (sociedad).

Esta investigación se justifica porque quiera establecer una propuesta de solución, concretando los puntos de beneficio que pueden obtener al organizarse internamente y proyectarse con un modelo de gestión organizacional que provoque confianza y seguridad por parte de los socios; estableciendo una gestión administrativa eficaz que permita vincular a la organización, como también contar con un personal capacitado, para lograr un manejo óptimo de la maquinaria.

Sintetizando el uso de un modelo de gestión organizacional para aumentar el nivel de productividad, servirá para fomentar el crecimiento continuo de la misma y así lograr posicionarse en el mercado y en la mente del consumidor, satisfaciendo siempre las necesidades de este, logrando con ello una adecuada administración.

Ante la globalización y el libre mercado, el éxito de las pequeñas empresas no sólo depende del dinero, sino de otros factores con los que indudablemente es necesario que las empresas cuenten para su proceso de crecimiento: *Modelo de Gestión Organizacional y el nivel de Productividad*, el cual es uno de los caminos estratégicos para obtener una organización positiva y sólida, mediante el refuerzo y vivencia de una cultura organizacional única e irrepetible, que permita generar no sólo valor agregado en el producto proporcionado a los clientes y gestión en general, sino que contribuya a la formulación de una personalidad integral que la diferencie de las demás, no sólo por sus productos o servicios pues la mayoría de las empresas lácteas manejan inventarios similares, sino por los atributos y valores diferenciales que las caracteriza y que deberán ser concientizados y puestos en práctica, con el fin de involucrar a los integrantes de éstos negocios a actuar conforme una cultura de comunicación y de cambio estratégico.

(STONER & FREEMAN, 1996)

Es oportuno percibir dicho aspecto en el párrafo anterior como un camino seguro para ganar mayor ventaja competitiva y crecimiento empresarial, a través de las estrategias y el plan organizativo.

Esta será sustentada en los estudios que se obtengan de esta investigación, lo que propondrá un cambio necesario en el caminar de la empresa todo esto puede conllevar a ciertas inquietudes necesarias del cambio pero que a la postre servirán de mucha utilidad para la misma, la cual se verá reflejada en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Determinar la relación entre el Modelo de Gestión Organizacional y el nivel de Productividad de la Empresa "SAN ENRIQUE"

### **1.4.2 Específicos**

1. Diagnosticar un Modelo de Gestión Organizacional para mejorar el nivel de Productividad
2. Definir un adecuado Control Interno en la Empresa "SAN ENRIQUE"
3. Proponer una alternativa de solución al problema planteado que arroje estrategias que nos proporcionen un adecuado manejo interno para incrementar el Nivel de Productividad de la Empresa "SAN ENRIQUE"

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La Empresa de Lácteos “San Enrique” ubicada en la Parroquia Múlalo de la Provincia de Cotopaxi, no presenta ningunas Investigación con relación al problema planteado, pero por su gran importancia se ha considerado necesario realizar el desarrollo y resolución del mismo. La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato de la carrera de Organización de Empresas y Marketing y Gestión de Negocios. Posee en su repositorio algunas investigaciones que nos servirán como guía para la resolución del problema y son los siguientes:

**VILLACRÉS. J (2012)** *“Modelo de Procedimientos técnicos - operativos para el mejoramiento de la Productividad de la Constructora Bayas Freire Cía. Ltda., en la ciudad de Ambato”* (Tesis)

## **OBJETIVOS**

Identificar cómo influye un Modelo de Procedimientos técnicos - operativos en la Productividad de la Constructora Bayas Freire Cía. Ltda.

Diagnosticar las actividades técnicas y operativas que influyen en la Productividad de la Constructora Bayas Freire Cía. Ltda., a través de la entrevista y observación directa.

Analizar la información recolectada con la finalidad de distinguir las principales actividades técnicas y operativas que influyen en el decremento de la Productividad de la Constructora Bayas Freire Cía. Ltda.

Proponer la implantación de un Modelo de Procedimientos técnicos - operativos, para el mejoramiento de la productividad de la Constructora Bayas Freire Cía. Ltda.

## **CONCLUSIONES**

Existe cierta incomodidad laboral en el personal de la Constructora, debido al trabajo colectivo que realizan. La mayoría del personal está capacitado para ejecutar todas sus tareas, sin embargo el dilema está en la excesiva carga de trabajo que les corresponde a quienes se desempeñan rápidamente, ya que deben ayudar a quienes no han culminado pronto el trabajo o tarea encomendada.

El personal interno de la empresa, presenta un poco de dificultad al realizar sus tareas, debido a que las instrucciones de trabajo que reciben son dadas verbalmente y varias veces omiten algún detalle dentro del proceso, lo que conlleva a repetir procedimientos. Además, para evitar procesos mal ejecutados deben preguntar constantemente ciertos

detalles de procesos y varias veces incomodan al resto del personal que labora, o a su vez retrasan actividades ya que el ingeniero civil no se encuentra en el lugar, o disponible para recordar dicho detalle.

La mayoría del personal está comprometido con su trabajo y la empresa, ya que conocen y ejecutan con gran responsabilidad sus funciones, a pesar de los inconvenientes laborales que se han presentado.

La mayoría del personal de la Constructora, prefiere tener tareas específicas para la ejecución de su trabajo, a tener que laborar colectivamente, ya que esto conlleva a cubrir irresponsabilidades de algunos de sus compañeros de trabajo.

La Constructora Bayas Freire no dispone de un Manual de procedimientos, que describa las actividades que deben seguirse en la realización de sus funciones, tanto del nivel administrativo como del operativo.

La aplicación del Modelo Gestión influye notablemente en el mejoramiento Continuo del crecimiento empresarial y el uso correcto de las estrategias que permitan una buena orientación en los procesos de la empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la ejecución de la presente investigación se ha seleccionado el paradigma crítico propositivo

### **2.2.2 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA**

La globalización cada día más acertada, ha llevado a reconocer las necesidades de tener un enfoque global en lugar de un local, pues solo de esta manera se garantiza la competitividad y la supervivencia de la empresa. Por ello esto permite al gerente de "San Enrique" adaptar una nueva actitud y desarrolle las capacidades requeridas que le permita adaptar la organización de la empresa a la nueva realidad.

Toda empresa en la actualidad se desenvuelve en un ambiente dinámico y cambiante en todo su entorno ya sea interno o externo, razón por la cual se necesita implantar una estrategia empresarial para poder posicionarse en el mercado, y así ser más competitivos en el mismo.

### **2.2.3 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA**

Esta investigación permitirá tomar conciencia de la importancia de la gestión administrativa, a través de una constante interrelación entre los miembros de la empresa de tal manera que se logre identificar la esencia del problema.

### **2.2.4 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA**

Los valores que se practicaran en la presente investigación representan uno de los instrumentos fundamentales del trabajo investigativo que debe ir de la mano de la responsabilidad social empresarial.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se respalda en el Código orgánico de la producción e investigación

## **LIBRO I**

DEL DESARROLLO PRODUCTIVO, MECANISMOS Y ORGANOS DE  
COMPETENCIA

TITULO I

Del Desarrollo Productivo y su Institucionalidad

Capítulo I

Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo

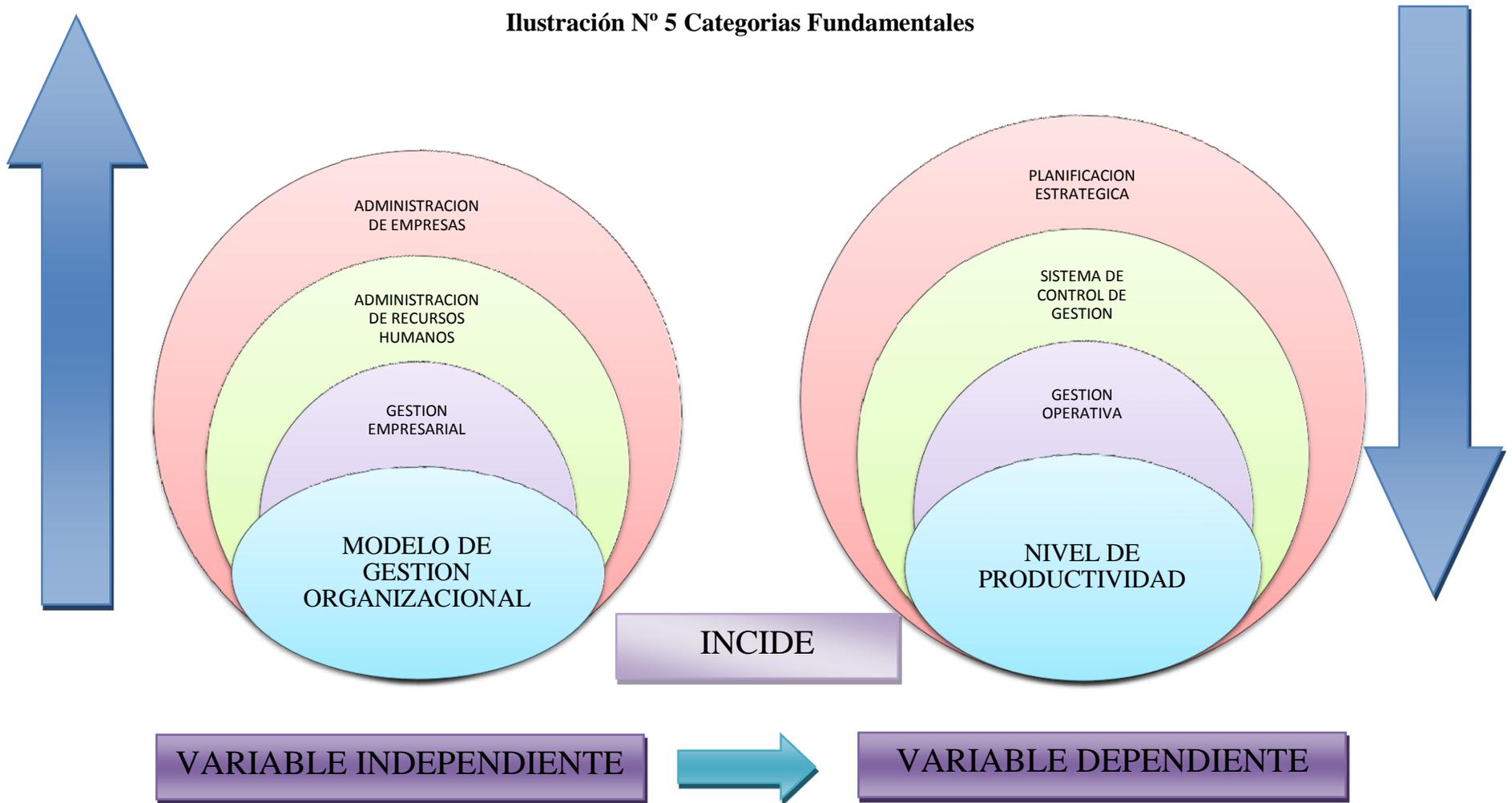
Art. 5.- Rol del Estado.-

La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva;”

(351, OBJECION PARCIAL:)

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Ilustración N° 5 Categorías Fundamentales



Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**2.4.1 Visión dialéctica de conceptualización**

**Ilustración N° 6 Subordinación de Variables**



Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

Ilustración N° 7 Subordinación de Variable



Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente**

#### **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

(Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», 2004, Pág. 10.)

Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

(Mary, 2005, Págs. 7 y 9.)

Según Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

(Hitt Michael, 2006, Pág. 8.)

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización" [4].

(Díez de Castro Emilio Pablo, 2001, Pág. 4.)

#### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de los recursos humanos, es indispensable para el buen desempeño del personal en la institución.

Está definida como una disciplina que organiza los miembros que trabajan en una institución, combina las necesidades e intereses individuales con los globales en busca del logro de los objetivos planteados por la institución.

El propósito final del departamento de recursos humanos es el aumento de la productividad de los trabajadores, así como el de la institución.

Recursos humanos tiene la particularidad de trabajar con individuos únicos, con características y comportamientos diferentes, razones por las cuales. Debe considerar todo lo que ello implica, diversidades entre personas, grupos informales y elaboración de criterios de evaluación para cada uno.

El departamento de recursos humanos, organiza, dirige y controla todas las personas que trabajan en la institución. Además, participa en procesos como dotación de personal, remuneración, sistema de incentivos, capacitación, desarrollo, además de intervenir como enlace entre los trabajadores y las estructuras gubernamentales.

La estructura orgánica de un departamento de recursos humanos describe las funciones que debe seguir la institución y además refleja su tamaño. Esta se puede dividir principalmente entres enfoques sistemáticos.

- 1.- Entrada: Reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- 2.- Proceso: Desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, viáticos, vacaciones, etcétera
- 3.- Salida: Desvinculación, renuncia, jubilación, licencias, etcétera.

(Rodríguez B. , 2007, pág. 7)

“Empleados son un importante activo que la empresa debe aprovechar al máximo. El manejo del recurso humano es crucial. Los empleados son profesionales con talento

humano. Ellos no son recursos, ellos poseen recursos tales como conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias. El desarrollo de los talentos personales es vital para el éxito de la empresa y la realización personal”.

(Pablo, Año 3, N.- 2, abril 1998, Quito-Ecuador)

## **GESTIÓN EMPRESARIAL**

“El concepto de gestión empresarial se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender”.

(Zuilt, Pag.27 )

Para Leónde Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocio. Una óptima gestión no busca solo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

(Leónde, 2005 )

Según Miranda “Conocedor de los modernos procesos de manejo empresarial, con base en técnicas apropiadas para los diversos tipos de empresas.

Profesional capaz de combinar la técnica y la destreza empresarial, para la toma de decisiones operativas y estratégicas en toda la estructura de la empresa. Sus áreas son: prevención administrativa: aplicación de técnicas para “pronosticar” el ambiente empresarial interno y externo, con énfasis en las previsiones económicas, de mercadeo, financieras y de producción. Paralelamente, la toma de decisiones estratégicas y operativas”

(Miranda, 2007)

Otros autores dicen: Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (Tics) ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

Capacidades y habilidades de la función gerencial:

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios

- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse
- (otros)

## **MODELO DE GESTIÓN**

“Los modelos de gestión son en realidad una arquitectura de sistemas de gestión y control aplicados a un paradigma específico de una empresa determinada. Su valor real está en que ningún modelo es igual a otro, simplemente porque las empresas y los negocios se encuentran dentro del campo de las ciencias sociales, y el solo hecho de trabajar con personas hace que se parezcan en algunos aspectos, sean iguales en otros y en muchos muy diferentes ”

(Muñoz, 2004.)

Para Ulloa “El término gestión por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión también es la dirección o administración de una empresa y negocio”

(Ulloa, Gestión Empresarial, 2005, pág. 36 )

Según Monsalves “El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y efecto de gestionar o administrar, se trate, por lo tanto, de la creación de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”.

(Monsalves, 2006)

Para Cortes Nuestra visión de un modelo de gestión es integrado, que parte de una clara definición de valor para la empresa donde se identifican los planteamientos estratégicos que determinarán la definición del modelo organizativo y de procesos, así como la cobertura tecnológica más adecuada.

Analizando sus necesidades, definimos conjuntamente con nuestros clientes el modelo de gestión que mejor se adapta a su estrategia en términos de:

- Organización: Qué estructura organizativa necesita para soportar el modelo
- Procesos: Procesos, integración, flujos de información, procedimientos... necesarios para poder implantar el modelo
- Arquitectura de la Información: Modelo transaccional y analítico de gestión para disponer de la información necesaria
- Tecnología: Mapa de Sistemas y Aplicaciones que soportan el modelo de gestión
- Plan: Cómo llegar a implantar el modelo. Plan de acción y de inversión.

En problemáticas de:

- Modelos organizativos: Grupo vs filiales/centros.
- Operaciones: Compras, Logística, Producción.
- Control de gestión: presupuesto y modelos analíticos.
- Proyectos de inversión: modelos financieros.
- Tesorería: Centralización, cash pooling, etc.
- RRHH: modelos de evaluación.
- Organización y sistemas de información: modelos de gestión del servicio, gobierno IT, metodologías, etc.

(Cortés, 1993. )

## **ORGANIZACIÓN**

“La organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”

(Espinoza, 2006)

Para Sotillo "La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".

(Sotillo, 2008)

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

(Ferrell, 2006)

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Gonçalves, (1997) De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

### **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad (*empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

(Rodríguez M. , 1999)

Para Shepherd

1. Desvinculación:

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

## 2. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

## 3. Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

## 4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

## 5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

## 6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

## 7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

## 8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

## 9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

(Shepherd, 2001)

Según Gilmer “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.

(Gilmer, 1965)

Para Nicolás Seisdedos “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

(Nicolás Seisdedos, 1990)

## **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación organizacional es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, se vuelva efectiva y eficiente para mejorar las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (interna y externa), fortaleciendo su imagen corporativa y, por tanto, su competitividad en el mercado.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

Promover la comunicación entre los miembros

Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales

Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros

Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida.

(Davenport, 2000)

Según Sayago, Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

-Promover la comunicación entre los miembros

-Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales

-Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros

-Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

(Sayago, 2007)

Para Santandreu, Es un concepto que irrumpe en el área de la comunicación en la década del 90, y que cobra importancia porque involucra la toma de decisiones y prácticas de cada uno de los miembros de una institución u organización, es decir, el hacer de ese grupo humano.

Hasta esa fecha se trabajaba sobre todo en las fases del diagnóstico y la planificación; el gran aporte del concepto de gestión es que vincula a esos componentes con una idea más concreta de acción.

El diagnóstico, imprescindible en toda actividad comunicacional, es estudio del contexto de comunicación, desagregado del marco referencial, análisis de emisores, investigación de receptores, conocimiento de interlocutores, etc.; la planificación, que se vincula a las estrategias organizacionales, es previsión de escenarios favorables o desfavorables, y cómo actuaremos en cada circunstancia.

Pero la propuesta de gestionar comunicación sintetiza estas dos dimensiones: tiene que ver con el hacer, el tomar decisiones, con las prácticas.

(Santandreu, 2008)

## **MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos.

La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no dependió del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión

financiera. Dependió esto sí, del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades.

(Cabrera, 2006)

Toda organización tiene definidos unos objetivos, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa. Es importante que las empresas definan el modelo de gestión por competencias, con el fin de crear una cultura enmarcada en el desarrollo técnico, personal y organizacional. El tipo o nivel de una competencia trae implicaciones prácticas en la planeación de recursos humanos. Las competencias siempre incluyen una intención, la cual es el motivo o fuerza del carácter que causa la acción hacia un resultado.

El objetivo de este trabajo es conocer la definición y la trascendencia que tienen las competencias organizacionales en una empresa y la importancia de éstas en el crecimiento personal e institucional.

A través de este trabajo se define el concepto de competencia, se determinan cuáles son los tipos de competencia que se deben promover en las organizaciones y los lineamientos para desarrollarlas.

(Organizacional, 2010)

Para blogspot el modelo de gestión organizacional se divide en tres aspectos importantes que son:

**Prospectiva organizacional:** La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana y hace parte de la Gerencia. La prospectiva en la organización o cualquier subsistema de la misma está conformada por la misión, visión, objetivos y estrategias.

**Estructura organizacional:** 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.

**Cultura organizacional:** Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

(blogspot, 2009)

## **NIVEL DE PRODUCTIVIDAD**

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida

(Casanova, 2008)

Según Lefcovich, El nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico. En la actualidad, la productividad y la calidad son consideraciones de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo. En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores.

A nivel de empresas, aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha

productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia.

(Lefcovich, 2009)

Para Jeannethe Jiménez, Productividad puede definirse como 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. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

(Jeannethe Jiménez, 2010)

## **GESTIÓN OPERATIVA**

El en nivel operativo la principal función es realizar de forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tarea rutinarias programadas previamente por el nivel medio o táctico pertenecen a este nivel empleados administrativos (agentes de ventas) y obreros (soldadores, plomeros, ensambladores).

Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos el nivel operativo involucra a cada una de las actividades de la cadena de valor interna, tanto

primarias como de apoyo, por lo tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de servicios, gestión de personal y la gestión financiera.

Podríamos decir que sin el nivel operativo la organización no avanza, no se mueve, no crece, es decir, es como la gasolina para el auto, sin ella no funciona el motor y no camina.

La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido.

(Correa, 2012)

Para Díaz, Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:

**Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

**Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.

**Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos más eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

(Díaz, 1997)

Según Caro, La gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente. Por ejemplo, nos dejan de pagar una cantidad importante de dinero y eso procede una gran tensión en nuestra tesorería, o varias personas clave de un determinado departamento enferman y esta área de la empresa no puede realizar sus objetivos, o una maquina se daña seriamente y no podemos producir una unidades o prestar un servicio determinado. En todos los casos hemos de solucionar algo que nos afecta en ese momento.

En el caso de las decisiones operativas encontramos una serie de características definitorias. Por ejemplo, que siempre intentan solucionar problemas de corto plazo esto que la información que tengamos sea cuantitativa. Si retomamos los ejemplos anteriores veremos que podemos saber exactamente el dinero que nos falta, el número de personas enfermas o las unidades exactas que dejaremos de fabricar por la avería de una máquina. Asimismo, normalmente son problemas que afectan un área funcional de la empresa, y en consecuencia otra de las características de la gestión operativa es su visión particular, por lo que podríamos decir que es introvertida, mira hacia la empresa.

Otra característica distintiva y diferenciadora de la gestión operativa, como veremos cuando comparemos con la estratégica, es que la primera suele ser reactiva, se trata de reaccionar

frente a los problemas que ya existen en la realidad de la organización. Asimismo, las decisiones del día a día acostumbran a ser auto regenerativas, es decir podemos dar solución ya aplicada a un problema parecido. Por ejemplo, si ante la falta de liquidez grave pero puntual de la que se hablado líneas arriba, encontramos un banco dispuesto a ofrecernos soluciones, o ante las bajas repentinas o las averías imprevistas hallamos una compañía con la cual podemos subcontratar una parte de la producción con garantías, siempre que se nos presenten parecidas dificultades buscaremos similares arreglos. Por tanto, si quisiéramos definir en una palabra la gestión operativa, nos podríamos quedar con "inercia".

(Caro, 2013)

## **CONTROL DE GESTIÓN**

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

(M, 1989)

Para Patz, El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención

por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. El control de gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional (según Amatt). Se puede señalar como diferencia principal entre Control de Gestión y Control Interno que el primero evalúa los tres niveles de las organizaciones: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, y el segundo, se limita solo a los dos últimos niveles.

(Patz, 1982)

Para Monpin, Poblet y otros, En el área de sistema de control de gestión abarcan el análisis y desarrollo de los principales elementos que lo componen, nuestra experiencia en cada uno de ellos permite a las empresas y organizaciones ayudarles a conseguir los resultados previstos.

(Monpin, Poblet y otros., 1986)

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en actividades de negocios. Dentro de ellos se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras,

estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico

(Friedman, 2007)

Según Ivancevich, La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

(Ivancevich, 1997)

Para Pottella, La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes,) en el futuro.

Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual.

La planificación suele hacerse en base algunas de estas preguntas:

1.- ¿Qué hacemos?

2.- ¿Para quién lo hacemos? y,

3.- ¿Cómo sobresalimos?

Para muchas organizaciones la planificación estratégica se hace en base a las decisiones a tomar en el siguiente año, o los siguientes 3 a 5 años.

Los principales componentes de la planificación estratégica son:

**Visión:**

Delinea lo que la organización quiere ser, a largo plazo. Suele ser emocional e inspirador.

**Misión:**

Define el propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y qué hace para lograr su visión.

**Valores:**

Creencias que son compartidas por todos los involucrados en la organización. Definen la cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones.

**Estrategias:**

El mapa donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es una mezcla de objetivos y medios para lograrlos.

(Pottella, 1997)

Según Jaramillo, Es el proceso por el cual los administradores de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la institución, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de beneficios.

(Jaramillo, 1992)

## **EL FACTOR**

En el ámbito organizacional existe el concepto de factor humano, el cual hace referencia a uno de los elementos que forman parte de una empresa y que reúne aquellas cualidades que las personas ponen al servicio de la organización para lograr los objetivos que se tengan.

Se trata de un fenómeno multidimensional que se encuentra íntimamente relegada a un sinfín de variables internas y externas. Entre los factores internos podemos mencionar la capacidad de aprendizaje, de percepción y de motivación por parte de los que forman parte de la compañía, mientras que los factores externos se encuentran relacionados con ciertas cuestiones que hacen a las características fundamentales de la organización, como los sistemas de recompensas y castigos para motivar a los empleados, los factores sociales, políticos y la cohesión grupal que exista.

De acuerdo al tipo de organización el factor humano varía; si es una empresa de servicios se priorizará el valor humano y en el caso de que se trate de una empresa de producción, se valorará principalmente el desempeño en la actividad que se exija a cada empleado.

(Sallenave, 2010)

Para Steiner, Los factores de la producción son los elementos o recursos que requiere la cadena económica productiva, la cual mantiene el funcionamiento adecuado del circuito social y económico de un lugar. Dicho de otra manera, los factores productivos son los medios necesarios para el proceso de producción.

Tanto las empresas, como los individuos particulares, que se hallan en condición de productores, requieren de factores productivos para la obtención de sus bienes o servicios. Además, la oferta y la demanda de estos factores, regula el precio de los mismos.

Existen tres factores de la producción: el factor naturaleza, el factor trabajo, y el factor capital.

El factor naturaleza está constituido por las fuentes naturales, que proporcionan la materia prima, la cual inicia la cadena productiva. Dentro de este factor se encuentran por ejemplo: las tierras empleadas para la agricultura y la ganadería, la flora y la fauna, los yacimientos, los bosques, la energía proveniente de la naturaleza (ej.: energía hidroeléctrica, energía eólica).

El factor trabajo se compone del esfuerzo o las capacidades humanas (del trabajador), que pueden ser tanto físicas como intelectuales; en ambos casos, aplicadas a la materia prima. El factor trabajo beneficia tanto a los grandes y pequeños productores, como al trabajador en sí mismo, pues al vender su esfuerzo, recibe un salario que le sirve para mantenerse económicamente. De esta manera, el beneficio es recíproco, entre los empresarios y los empleados de éstos (no obstante los empresarios reciben por lo general mayores ganancias). El factor capital es aquel en donde se encuentran los elementos o medios económicos, como la infraestructura, las maquinarias, el dinero, y demás medios de producción; que se aplican a los factores anteriores (naturaleza y trabajo). Este factor posibilita el giro comercial de una empresa.

El dinero es uno de los elementos más importantes en la producción, pues por medio del mismo se obtienen las materias primas, del factor naturaleza; los empleados, del factor trabajo; y los medios de producción, del factor capital. Con grandes cantidades de dinero se adquiere tecnología avanzada, la cual influye usualmente en gran medida y cada vez más (pues vivimos en un mundo globalizado y que día a día supera nuevas fronteras tecnológicas), en el éxito de una empresa. Además, la importancia del dinero en la actualidad se debe a que la mayoría de las regiones del planeta existen dentro de un sistema capitalista

(Steiner, 1998)

## **LOS INDICADORES**

Un conjunto de diez referencias objetivas, no controversiales y de fácil comprobación, que reflejan el nivel de desarrollo institucional de la organización y que le permite a cualquier

persona, empresa o institución conocer con certeza algunas características de una organización.

Los Indicadores de Institucionalidad y Transparencia son una fuente importante de referencia sobre las organizaciones de la sociedad civil mexicanas que proporciona información adicional para los donantes y usuarios, como el grado de institucionalidad y transparencia de cada institución y la gestión de los recursos privados que recibe.

Oportunidad de identificar aspectos de mejora institucional.

Rendir Cuentas a la sociedad de los recursos, que se reciben de ella.

Facilitar a los donantes de tiempo, talento y recursos la identificación de organizaciones confiables.

Mayor confianza de la sociedad en las organizaciones.

Fomentar la transparencia en el sector y de ella a la sociedad

Incrementar la visibilidad de la organización.

(A.C., 2014 )

Según Inversion, Nos permiten medir de forma objetiva los sucesos del mercado para poder respaldar acciones. Pero ¿cuáles son los más fiables?

Son variables que intentan medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. Es la definición de los indicadores y entre los atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance".

Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo. Simplicidad: el indicador debe ser de fácil elaboración. Validez: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros. Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características

que pertenecen a otro fenómeno paralelo. Confiabilidad: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).

Sensibilidad: el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.

Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

Técnicamente MACD, Medias móviles y volumen. Eso por la parte teórica, en la práctica los usuarios de la Comunidad de Estrategias de Inversión aseguran que entre los indicadores que siguen por análisis técnico "son medias móviles, MACD y volumen". ¿En qué orden? Parece que para gustos los colores...pero está claro que estas tres variables son las más seguidas. A la que se añade una más, las líneas de tendencia. "Primero me fijo en las primarias, por eso me gusta ver todo el histórico del valor, y luego en las secundarias que es siempre dónde nos encontramos". En general "si no hay una línea de tendencia primaria claramente definida (como ocurre en la banca que es claramente bajista), no me gusta entrar".

Sin embargo, los indicadores no sólo se atribuyen al análisis técnico. También por fundamental datos como los PMI, ISM, Ventas minoristas o Confianza del consumidor pueden generar determinadas señales.

(Inversion, 2012)

Según Ivancevich, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Indicador se refiere a mostrar algo con señales o indicios. Por ejemplo: "El gobierno está satisfecho con el indicador económico que acaba de difundir el Fondo Monetario Internacional".

Los indicadores o índices también se utilizan en la economía, la demografía y la sociología. Este concepto refiere a la representación de una realidad de forma cuantitativa. El Índice Big Mac es un indicador que permite comparar el poder adquisitivo de poblaciones donde la cadena McDonald's vende su hamburguesa Big Mac Lo que se hace es convertir el precio del Big Mac al dólar y compararlo en los distintos países para saber si el poder adquisitivo de los consumidores es alto o bajo.

(Ivancevich, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, 1997)

Según Jaramillo, Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

#### **Indicador de Desempeño:**

Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión.

#### **Indicador Estratégico:**

Un indicador es estratégico cuando:

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp.

Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

Incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.

Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

#### **Indicador de Gestión:**

Un indicador es de gestión cuando:

Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.

Incluye los indicadores de Actividades y de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

(Jaramillo, "Dirección Estratégica", 1992)

## **2.5 HIPÓTESIS**

La Aplicación de un Modelo de Gestión Organizacional mejorará el nivel de Productividad de la empresa “San Enrique”.

## **2.6 SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Modelo de Gestión Organizacional

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Nivel de Productividad

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

Para la aplicación del presente trabajo se utilizara la investigación en el enfoque cualitativo. El modelo cumplirá características como naturalista, participativa, humanista interna e interpretativa, ya que es una investigación sobre un problema social, con la intervención del factor humano, basado en pruebas de una teoría integrada de las variables, medida con los números, y se analizaron con métodos estadísticos, ya que este nos permite realizar una investigación profunda, dinámica y flexible en todo el contexto del problema desde adentro de la organización, en la cual utilizamos técnicas cualitativas como es la encuesta para recolectar información precisa de los trabajadores y directivos de la empresa, con el fin de descubrir si la hipótesis es verdadera y aplicable.

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

Se utilizara para la investigación antecedentes bibliográficos, ya que se empleara información de libros, revistas, tesis de grado, enciclopedias e internet, guardando relación con nuestro problema objeto de estudio.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se aplicara los siguientes tipos:

#### **3.3.1 INVESTIGACION EXPLORATORIA**

El propósito por el cual se realizara este tipo de investigación es para buscar e indagar sobre todo lo relacionado con el problema de estudio, y así obtener una idea precisa.

Para realizar la investigación, el investigador se pondrá en contacto con la realidad, y podrá identificar el problema, permitiéndole que con su conocimiento e indagación científica plantee y formule hipótesis para dar una posible solución.

#### **3.3.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA**

Se realiza con el objeto de desarrollar como influye un Modelo de Gestión Organizacional en el nivel de Productividad de la empresa “San Enrique”, midiendo los atributos del fenómeno, tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones.

#### **3.3.3 INVESTIGACION CORRELACIONAL**

Esta investigación nos permite determinar el grado de relación que existe entre el modelo de gestión Organizacional y el nivel de Productividad en la empresa “San Enrique, está

orientada a medir estadísticamente el impacto y verificar la relación entre las variables a investigar, además esta investigación se orienta a medir la productividad dentro de la empresa, por medio de la aplicación del CHI cuadrado.

### 3.4 POBLACION Y MUESTRA

#### Ilustración N° 8 Población

La población corresponde a los siguientes:

PERSONAL	NÚMERO
DIRECTIVOS	4
TRABAJADORES	30
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

Dado que la población es pequeña, no se procederá a trabajar con una muestra

#### Muestra

Forman parte de la muestra los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación.

En la investigación que se propone aplicar un muestreo probabilístico regulado ya que los elementos han sido seleccionados en forma individual y directa. Todos los integrantes de la población tienen la posibilidad de ser parte de la muestra.

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

#### HIPOTESIS

La aplicación de un Modelo de Gestión Organizacional mejorará el Nivel de Productividad de la Empresa “San Enrique”, de la Parroquia Múlalo, Provincia de Cotopaxi.

**Ilustración N° 9 VARIABLE INDEPENDIENTE: Modelo de Gestión Organizacional**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TECNICAS E INSTRUMENTO DE INFORMACION
<p><b>MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</p>	<p>-Motivación -Mejora de la competitividad -Procesos Modernos</p>	<p>¿Considera importante la combinación de necesidades para lograr un aumento de la productividad?</p> <p>¿Cree que afectan positivamente los Procesos Modernos en el Recurso Humano?</p>	<p>Encuesta aplicada a los Directivos y trabajadores</p>
	<p>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>-Organización -Motivación -Procesos modernos</p>	<p>¿El personal está motivado para poder desarrollar procesos modernos?</p>	<p>Encuesta aplicada a los Directivos y trabajadores</p>
	<p>GESTION EMPRESARIAL</p>	<p>-Dirección -Acción -Resultados</p>	<p>¿Considera importante que la empresa concrete los proyectos?</p> <p>¿Cree que la Dirección está bien orientada al cumplimiento de metas?</p>	<p>Encuesta aplicada a los Directivos y trabajadores</p>

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**Ilustración N° 10 VARIABLE DEPENDIENTE: Nivel de Productividad**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TECNICAS E INSTRUMENTO DE INFORMACION
<b>NIVEL DE PRODUCTIVIDAD</b>	GESTIÓN OPERATIVA	-Tareas Programadas -Orientación -Análisis de los Procesos	<p>¿De qué forma afecta el análisis de los proceso en la orientación del personal?</p> <p>¿Considera que el personal conoce las tareas programadas?</p> <p>¿Considera que el modelo de gestión organizacional que desarrolla la empresa tiene la efectividad requerida?</p>	Encuesta aplicada a los Directivos y trabajadores
	SISTEMA DE CONTROL DE GESTION	-Vínculos Funcionales -Control -Evaluación	<p>¿Cree que es importante que el personal tenga claro los vínculos funcionales?</p> <p>¿Cree importante el control del personal?</p> <p>¿Se ha realizado evaluaciones continuas a sus tareas?</p> <p>¿Se ha socializado las estrategias y objetivos de la empresa?</p>	Encuesta aplicada a los Directivos y trabajadores
	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	-Estrategias -Objetivos -Tecnologías	<p>¿Se ha implementado nuevas tecnologías para sus tareas?</p> <p>¿Cree necesario la implantación de un nuevo Modelo de Gestión Organizacional en el control interno para mejorar la productividad?</p>	Encuesta aplicada a los Directivos y trabajadores

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se necesitara la siguiente información como se detalla a continuación:

#### Ilustración N° 11 RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para solucionar el problema a investigar
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Directivos y Trabajadores
3.- ¿Sobre qué aspectos?	El Modelo de Gestión Organizacional y el Nivel de Productividad
4.- ¿Quién?	Investigador: Estefanía Gallardo
5.- ¿Cuándo?	Desde Mayo 2015 a Octubre 2015
6.- ¿Lugar de la recolección de la información?	Múlalo-Cotopaxi
7.- ¿Cuántas veces?	Se realizó una vez a cada encuestado
8.- ¿Qué técnicas de recolección utilizara?	Encuesta
9.- ¿Con que instrumento?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Se buscó el mejor momento para obtener resultados reales

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **3.6-1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para la realización del presente proyecto de investigación se utilizara las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

#### **Ilustración N° 12 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACION</b>	<b>INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</b>
1.- Información secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de Grado Libros de: -Gestión -Administración -Productividad -Elaboración de tesis
2.- Información Primaria	2.1 Encuesta	2.1.1 Cuestionario

ELABORADO POR: Estefanía Gallardo Ortega

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera:

#### **3.7.1 CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores de la empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

Dentro del procesamiento de la información, se verificara que las encuestas estén debidamente llenadas, es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

### **TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se procederá a realizar a través del programa Excel lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretación de una manera precisa sobre resultados de la investigación.

### **GRAFICAR**

Se utilizara una visualización por medio de gráficos de pastel

### **ANALIZAR**

A continuación se procederá a analizar los datos por medio de medidas de dispersión como: Medidas aritméticas, porcentajes; ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyectan.

### **INTERPRETACIÓN**

La interpretación de los resultados se elaborara bajo una síntesis de los mismos para poder aliar toda la información necesaria, para dar la posible solución al problema, objeto de estudio. Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

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

## **CAPITULO IV**

### **4. INTERPRETACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

El análisis e interpretación de resultados se ejecutó con el fin de conocer la realidad cuantitativa de la empresa de lácteos “San Enrique” de la provincia de Cotopaxi.

En esta etapa se tabulo, examino e interpreto la información recolectada en la encuesta.

### PREGUNTA N.-1

¿Considera importante la combinación de necesidades para lograr un aumento de la productividad?

### CUADRO N.-1

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	29	85.3	85.3	85.3
NO	5	14.7	14.7	100.0
TOTAL	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### GRAFICO N.-1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas, 29 de ellos que representa el 85.3% considera importante la combinación de necesidades para lograr un aumento de la productividad; 5 de ellos representan el 14.7% señala no importante esta combinación.

Por lo tanto se deduce que la mayoría de los encuestados consideran importante la combinación de necesidades para lograr así que la productividad supere estándares, se le debe tomar a este punto como fortaleza a favor de la empresa.

**PREGUNTA N.-2**

¿Cree que afectan positivamente los Procesos Modernos en el Recurso Humano?

**CUADRO N.-2**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
<b>SI</b>	32	94,2	94,2	94,2
<b>NO</b>	2	5,8	5,8	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**GRAFICO N.-2**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de personas encuestadas, 32 que equivale al 94.2% de ellas aducen que se afecta positivamente en el recurso humano los procesos modernos, mientras que 2 personas encuestadas que corresponde al 5.8% alegan que no se afecta positivamente ya que no conocen de los procesos modernos

Se puede concluir que en su mayoría el personal menciona que están de acuerdo con que la afectación de los procesos modernos sea positiva, ya que buscamos la excelencia, por lo tanto la empresa debe dar uso de estos criterios para mejorar su producto y servicio.

### **PREGUNTA N.-3**

¿El personal está motivado para poder desarrollar procesos modernos?

### **CUADRO N.-3**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>SI</b>	32	94,2	94,2	94,2
<b>NO</b>	2	5,8	5,8	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### GRAFICO N.-3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

#### **Análisis e Interpretación**

Del total de los encuestados, 32 personas representan el 94% que dicen estar motivados para poder desarrollar los procesos modernos, mientras que 2 personas que representan el 6% alegan que no se encuentra lo suficientemente motivadas para realizar esta función.

Mediante el análisis se puede decir que la mayoría del personal manifiesta estar motivado para desarrollar los procesos modernos que ayudaran a incrementar el nivel de productividad de la empresa.

#### PREGUNTA N.-4

¿Considera importante que la empresa concrete los proyectos?

#### CUADRO N.- 4

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	34	100.0	100.0	100.0
NO	0	0	0	100.0
TOTAL	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

#### GRAFICO N.- 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

#### Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, 34 personas contestaron positivamente a esta pregunta dado un resultado de 100%, es decir que tienen muy claro que la empresa debe concretar los proyectos para así seguir posicionándose y dando un peso en el mercado nacional, creciendo de esta manera cada vez más y mejor.

## PREGUNTA N.-5

¿Cree que la Dirección está bien orientada al cumplimiento de metas?

**CUADRO N.- 5**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	26	77	77	77
NO	8	23	23	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**GRAFICO N.- 5**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados 26 personas que equivale al 77% indican que la dirección si está bien orientada al cumplimiento de metas, mientras que 8 personas que corresponden al 23%, manifiestan que la dirección no tiene buena orientación y que necesitan de bases para poder desarrollar actividades exitosas.

## PREGUNTA N.-6

¿De qué forma afecta el análisis de los procesos en la orientación del personal?

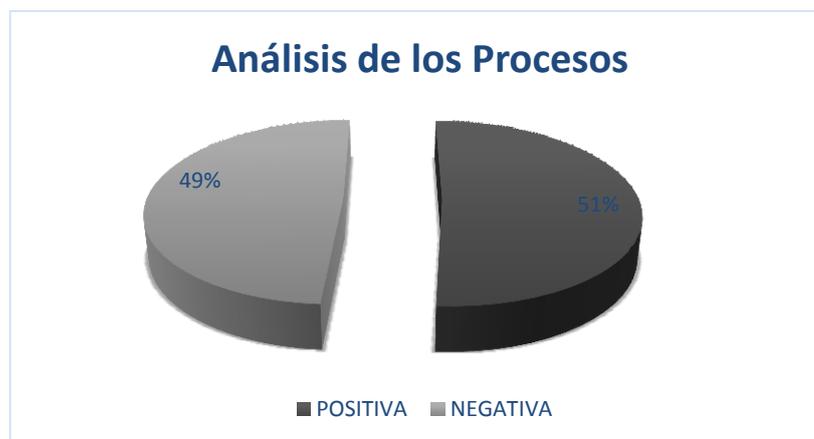
**CUADRO N.- 6**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
POSITIVA	18	51	51	51
NEGATIVA	16	49	49	100.0
TOTAL	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**GRAFICO N.-6**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados, 18 personas que corresponden al 51% están de acuerdo que el análisis de los procesos en la orientación del personal es positiva porque ayuda a desarrollar destrezas en los seres humanos, mientras que 17 personas que son el 49% piensa que es negativa, ya que saturan al personal y así no pueden desarrollarse en los procesos.

Por lo tanto nos permite interpretar que los encuestados necesitan una guía en la cual puedan basarse para lograr objetivos donde no saturen al personal con tanto papeleo o matrices, sino más bien incentivar a realizar actividades en corto tiempo con eficiencia y efectividad, permitiendo así el incremento en productividad y en valores económicos para ellos.

### PREGUNTA N.-7

¿Considera que el personal conoce las tareas programadas?

### CUADRO N.- 7

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	11	32,4	32,4	32,4
NO	23	67,6	67,6	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### GRAFICO N.- 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados, el 32.4% que equivale a 11 personas están de acuerdo que el personal conoce las tareas programadas, mientras que el 67.6% que corresponde a 23 personas no están en desacuerdo, ya que hacen sus tareas sin ninguna programación.

Analizando lo anterior nos permite interpretar que el personal de la empresa realiza tareas si programación previa, es decir que debemos enfatizar en lograr establecer tiempos a las tareas y así optimizar recursos que nos permitirá alzar el nivel de la productividad

### **PREGUNTA N.-8**

¿Considera que el Modelo de Gestión Organizacional que desarrolla la empresa tiene la efectividad requerida?

### **CUADRO N.- 8**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>SI</b>	7	20,3	20,3	20,3
<b>NO</b>	27	79,7	79,7	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**GRAFICO N.- 8**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

De 34 personas encuestadas, 7 que equivale al 20%, afirman que el Modelo de Gestión Organizacional que desarrolla la empresa si tiene la efectividad requerida, mientras que 27 personas que corresponden al 80% no está de acuerdo con lo expuesto.

Se puede notar claramente que existe un porcentaje considerable de encuestados que afirman que la empresa no tiene la efectividad requerida ya que ella no posee un Modelo de Gestión Organizacional, lo cual afecta gravemente al desarrollo y superación de la misma.

## PREGUNTA N.-9

¿Cree que es importante que el personal tenga claro los vínculos funcionales?

### CUADRO N.- 9

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	25	73,6	73,6	73,6
NO	9	26,4	26,4	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### GRAFICO N.- 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, 25 personas que corresponde al 74%, afirman que es importante que el personal tenga claro los vínculos funcionales, por lo tanto las personas restantes, 9 equivale al 26% dice que no es importante tener claro los vínculos funcionales.

Por lo tanto existe un grupo mayoritario que afirma la importancia de conocer y tener claro los vínculos funcionales que cada uno desempeña en su puesto de trabajo, por ende la empresa debe proporcionar los medios necesarios para que el personal conozca sus funciones y así asuman su compromiso con ella.

### PREGUNTA N.-10

¿Cree importante el control del personal?

### CUADRO N.- 10

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	33	97	97	97
NO	1	3	3	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### GRAFICO N.- 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

De la tabulación de las respuestas a esta pregunta, se ha arrojado que del 100% de los encuestados 33 que equivale al 97% manifiesta que es importante el control del personal, por otra parte 1 persona que corresponde al 3% está en desacuerdo.

La mayoría de personas opinan que es importante el control del personal, por lo tanto están conscientes que deben obtener un compromiso con la empresa para así ayudar a que la misma crezca y se desarrolle, logrando incrementar la eficiencia y la productividad.

### **PREGUNTA N.-11**

¿Se ha realizado evaluaciones continuas a sus tareas?

### **CUADRO N.- 11**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJES</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>SI</b>	4	89	89	89
<b>NO</b>	30	11	11	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**GRAFICO N.- 11**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados el 89% que equivale a 30 personas manifiestan que no se realizan evaluaciones continuas a sus tareas, por otra parte 11 personas encuestadas, es decir el 11% restantes nos muestran que si hay evaluaciones continuas.

En base a este resultado, la mayoría de los encuestados nos muestran que no se hace un seguimiento de sus tareas, por medio de la evaluación ya que ahí podemos detectar problemas en la producción y así mejorarla para logra incrementar la productividad.

## PREGUNTA N.-12

¿Se ha socializado las estrategias y objetivos de la empresa?

**CUADRO N.- 12**

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	2	5,8	5,8	5,8
NO	32	94,2	94,2	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**GRAFICO N.- 12**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados, 32 personas que es el 94%, manifiestan que la empresa no sociabiliza las estrategias y objetivos, mientras que el 6% que serían 2 personas, muestran todo lo contrario.

La mayoría de encuestados emiten su opinión la cual nos dice que la empresa no sociabiliza con su personal, sobre las estrategias y objetivos, por ello la empresa debe tomar decisiones efectivas en cuanto a esto, ya que si el personal conocen los objetivos y estrategias de la empresa, trabajan mejor y orientados a cumplir los objetivos.

### PREGUNTA N.-13

¿Se ha implementado nuevas tecnologías para sus tareas?

### CUADRO N.- 13

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	24	70	70	70
NO	10	30	30	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### GRAFICO N.- 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

De 34 personas encuestadas, 24 que es el 70% manifiestan que la empresa si les proporciona nuevas tecnologías para sus tareas, mientras que 10 encuestados que equivale al 30% nos dice que no se ha implementado nueva tecnología.

Tenemos una mayoría de personas que dicen que la empresa ha implementado nuevas tecnologías, por lo tanto debemos proporcionar una capacitación sobre la utilización de las mismas.

### **PREGUNTA N.-14**

¿Cree necesario la implantación de un nuevo Modelo de Gestión Organizacional en el control interno para mejorar la productividad?

**CUADRO N.- 14**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
<b>SI</b>	25	73,6	73,6	73,6
<b>NO</b>	9	26,4	26,4	100.0
<b>TOTAL</b>	34	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**GRAFICO N.- 14**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados, 25 personas que equivale al 74%, manifiesta que es necesario la implantación de un nuevo Modelo de Gestión Organizacional en el control interno para mejorar la productividad, mientras que el 26% de las misma que son 9 personas, mencionan que no se necesita la implementación de este modelo de gestión.

Evidentemente la mayoría de encuestados muestran interés en que se implemente un nuevo Modelo de Gestión Organizacional en el control interno para mejorar la productividad y que vaya acorde con los lineamientos de la empresa.

## **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **Formulación de la hipótesis**

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna ( $H_1$ ) y una hipótesis negativa ( $H_0$ )

**H<sub>1</sub>** La aplicación de un Modelo de Gestión Organizacional mejorará el nivel de productividad de la empresa “San Enrique”.

**H<sub>0</sub>** La aplicación de un Modelo de Gestión Organizacional no mejorará el nivel de productividad de la empresa “San Enrique”.

### **Definición del nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación fue del 5% (95%)

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

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

**X<sup>2</sup>** = Chi Cuadrado

**∑** = Sumatoria

**O** = Datos observados (Encuestas)

**E** = Datos esperados (Observación)

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta y entrevista realizadas y se observó las siguientes frecuencias de respuesta.

**Pregunta N° 8**

¿Considera que el Modelo de Gestión organizacional que desarrolla la empresa tiene la efectividad requerida?

Si   
No

**Pregunta N° 14**

¿Cree usted necesario la implantación de un nuevo Modelo de Gestión Organizacional en el control interno para mejorar la productividad?

Si   
No

**Ilustración N° 13 Valores Reales**

**VALORES REALES**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
MODELO DE GESTIÓN	7	27	34
PRODUCTIVIDAD	25	9	34
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>68</b>

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

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

### Ilustración N° 14 Frecuencia Esperada

#### FRECUENCIA ESPERADA

POBLACION	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
MODELO DE GESTIÓN	16,0	18,0
PRODUCTIVIDAD	16,0	18,0

Elaborado por: Estefanía Gallardo

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

### Ilustración N° 15 Zona de aceptación y rechazo

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

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
MODELO DE GESTIÓN / SI	7	16,0	-9,0	81,00	5,06
MODELO DE GESTIÓN / NO	27	18,0	9,0	81,00	4,50
PRODUCTIVIDAD / SI	25	16,0	9,0	81,00	5,06
PRODUCTIVIDAD / NO	9	18,0	-9,0	81,00	4,50

$$x^2 = 19,13$$

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### Zona de aceptación o rechazo

#### Grados de Libertad

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

Donde:

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la Tabla

F = Filas de la Tabla

**Reemplazando:**

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = ( \text{Filas} - 1 ) ( \text{Columnas} - 1 )$$

$$(gl) = ( 2 - 1 ) ( 2 - 1 )$$

$$(gl) = ( 1 ) ( 1 )$$

$$(gl) = 1$$

**Ilustración N° 16 Grados de libertad**

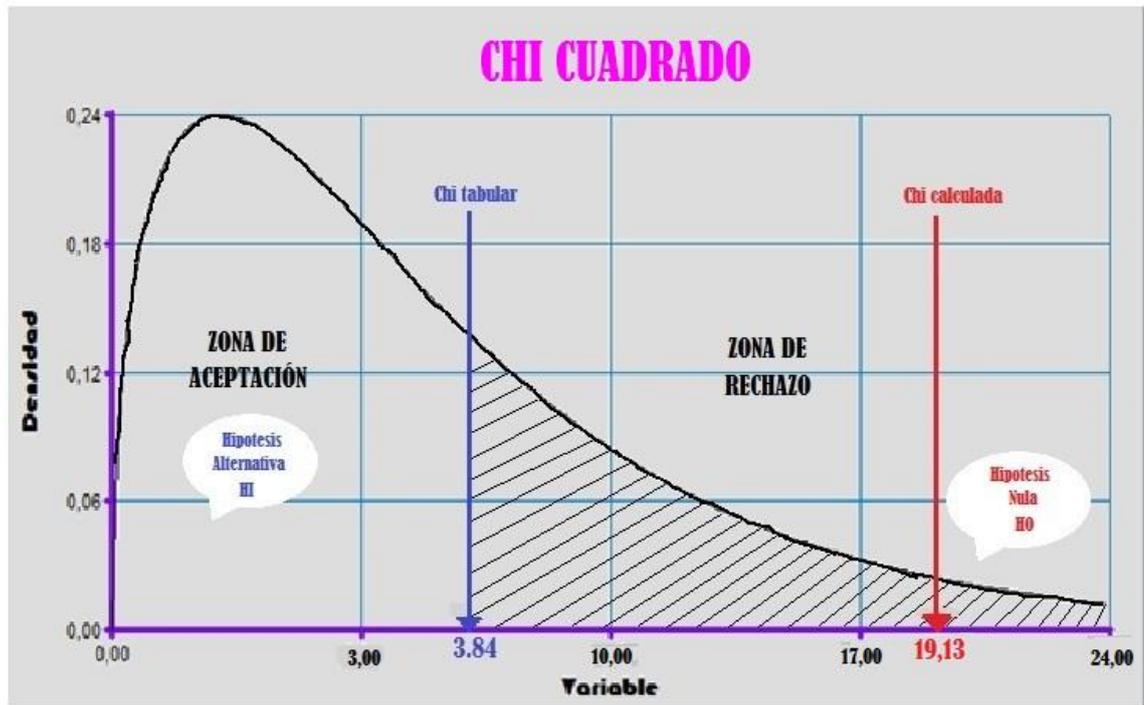
<b>GRADOS DE LIBERTAD</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>
<b>1</b>	<b>3.841</b>	<b>6.635</b>
2	5.991	9.21
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.07	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.09
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**Nivel de significación = 5%**

El valor tabulado del Chi Cuadrado (  $X^2_t$  ) con 1 grado de libertad y un nivel de significación del 5% es de 3.841

### Ilustración N° 17 Chi Cuadrado



Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

### Decisión

El valor de  $X^2_1 = 3.841$  es  $< X^2_c = 19,13$  por lo tanto, de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna planteada para esta investigación; es decir, La aplicación de un Modelo de Gestión Organizacional mejorará el nivel de Productividad de la empresa “San Enrique”.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Mediante el estudio realizado en la Empresa “SAN ENRIQUE” y con la aplicación, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

1. La empresa carece de una cultura organizacional y estrategias, por ello no se ha definido claramente los objetivos de la misma con respecto a la productividad.
2. La empresa otorga un producto bueno, pero no excelente, por lo cual es importante estandarizar y mejorar el proceso de producción.
3. La Empresa no cuenta con estrategias claras y desconocen los beneficios que trae la aplicación de un Modelo de Gestión Organizacional

4. Se observa un bajo rendimiento de la productividad, las principales causas envuelven al recurso humano, porque no existe un sistema de control interno.
5. Es necesario proponer alternativas de mejora continua y evaluación, basada en la retroalimentación que permitan mejorar el desempeño actual y ayuden al incremento del nivel de la productividad.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Con relación al contenido de las conclusiones anteriores, se recomienda;

1. Mantener un nivel alto de preparación del personal, enfocado en la socialización de objetivos y estrategias.
2. Emplear estrategias como capacitaciones continuas para que estén actualizados sobre los nuevos cambios que necesita adoptar la empresa.
3. Implementar un Modelo de Gestión Organizacional para aumentar el nivel de productividad de la empresa, permitiendo así su desarrollo regional de esta manera obtener una efectividad en las tareas que se asignen al personal.
4. Para solucionar la demora en el proceso de producción es necesario optimizar al recurso humano, es decir ubicar a las personas según su preparación y su capacidad, mejorando así los tiempos de cada tarea, de esta manera daremos cumplimiento a los objetivos.
5. Aplicar métodos para incentivar constantemente al personal, motivándole y brindándole la importancia que tiene en la empresa y su progreso.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Tema**

Modelo de Gestión Organizacional para incrementar el nivel de productividad de la empresa de Productos Lácteos “San Enrique” de la provincia de Cotopaxi.

##### **6.1.2 Institución ejecutora**

Productos Lácteos “San Enrique”

##### **6.1.3 Beneficiario**

- Clientes Internos
- Clientes Externos
- Propietarios

##### **6.1.4 Ubicación**

País: Ecuador

Provincia: Cotopaxi

Ciudad: Latacunga

### **6.1.5 El Tiempo estimado para la ejecución**

Su inicio el 2 de Mayo del 2015 con un final el 15 de Octubre del 2015

### **6.1.6 Equipo técnico responsable**

Investigadora: Estefanía Gallardo

Tutor: PhD. Mauricio Quisimalin

Gerente de la Empresa de Productos Lácteos “San Enrique”

### **6.1.7 Costo**

La presente Propuesta será cubierta con una totalidad de \$1.500.00 dólares.

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

En los últimos años, los directivos así como los trabajadores de la empresa en general se han mostrado insatisfechos con el modelo organizacional imperante en la actualidad, lo que se ha convertido en un factor de preocupación para muchos; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial atención a su personal.

La productividad es el principal problema al que se enfrenta la organización y el talento humano es una parte decisiva de la solución. Se ha concientizado que el factor económico es indispensable pero no principal, siendo importante atender las necesidades del personal de acuerdo a su desempeño laboral y a los derechos y obligaciones que esta conlleva.

Muchos estudios que hacen referencia a esta problemática se enfocan a la estructura organizativa que deben tener las empresas, ya que a través de su correcta comprensión podemos establecer claramente las competencias de cada departamento y las estrategias

que ayudan a conseguirlas, es por esto que las dimensiones y expectativas que persigue la empresa deberán ser correspondientes a la realidad y a cada historia en particular.

Dados estos antecedentes es necesario la implantación de un modelo de gestión organizacional, que permita a los directivos tener una excelente percepción de los cambios que se generen en el proceso de producción, realizando un control interno efectivo, a través de la correcta supervisión y evaluación de las competencias y rendimiento de cada trabajador.

En vista de que el programa de mejoramiento de gestión organizacional es un documento guía para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el trabajo productivo de la empresa, su conformación debe estar claramente definida para garantizar por completo la efectividad de su aplicación.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se justifica en la evidente necesidad que posee la empresa por ajustar su estructura organizativa a las exigencias del nuevo modelo organizacional de las organizaciones en la actualidad, ya que el principal objetivo que busca el directivo es realizar un correcto control del rendimiento y actitud del empleado en sus labores, y más aún si el enfoque se direcciona a la productividad y todos sus aspectos intrínsecos y dinámicos que tienen repercusión directa en el trabajo en equipo.

Con el fin de eliminar el bajo rendimiento laboral en los empleados, y mejorar el desempeño en sus funciones, se considera la implantación de este modelo.

Otra razón por la cual se propone este modelo es porque hay una constante rotación del personal que labora en la empresa, ya que al no realizarse un correcto control del desempeño del personal se han presentado varios errores en la elaboración de sus productos, esto ha conllevado a que varios de los trabajadores hayan sido removidos de sus puestos de trabajo. Estos no son los únicos problemas en referencia a este suceso

sino también los constantes atrasos, la mala coordinación de actividades y más aun el desperdicio de recursos.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaborar un Modelo de Gestión Organizacional que permita mejorar el nivel de productividad de la empresa de Productos Lácteos “San Enrique” de la provincia de Cotopaxi.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

1. Elaborar el organigrama estructural y manual de funciones de la empresa Productos Lácteos “San Enrique” que determine claramente los departamentos, cargos y tareas realizarse por parte de los trabajadores de la empresa.
2. Implantar un Software de Control Biométrico que permita controlar la asistencia, carga horaria, beneficios sociales y desempeño de los trabajadores de la empresa Productos Lácteos “San Enrique”.
3. Implementar un programa de capacitación y motivación para el mejor desempeño del personal de producción de la empresa Productos Lácteos “San Enrique”.

## **6.5. ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD**

### **Aspecto Político**

El Gobierno hoy en día promueve, nuevas oportunidades de trabajo, las mismas que no simplemente se basan en llenar vacantes, si no en brindar condiciones adecuadas en las plazas de trabajo para disponer de un adecuado modelo organizacional. La aplicación de este modelo de desarrollo nos permitirá guiarnos en cuanto a la realización de planes de

mejora para los trabajadores promoviendo el cumplimiento, de estándares de calidad y productividad en la empresa.

### **Aspecto Económico**

La condición económica que atraviesa el estado está sujeta al poder adquisitivo que poseen cada una de las organizaciones, esta dependencia tiene relación directa con los ingresos, los precios, los ahorros, el endeudamiento, las facilidades de crédito y demás aspectos de la condición económica de toda empresa. El gasto de los consumidores de productos de primera necesidad en los últimos años ha venido en aumento es por eso que también la probabilidad de éxito en el emprendimiento de nuevos proyectos es mucho mayor, ya que se han mejorado las condiciones y facilidades en la ejecución de dichas actividades.

### **Aspecto Social.**

Al implementar este Modelo de desarrollo organizacional, en la empresa, promoverá a que los empleados se sientan satisfechos en su área de trabajo y por ende motivados al realizar sus funciones, disminuyendo así su bajo desempeño laboral e incrementando sus fortalezas de trabajo independientemente del área donde se desempeñen.

### **Aspecto Tecnológico**

El desarrollo de esta propuesta nos permitirá en el Modelo de Gestión, la aplicación de nuevos programas informáticos, especializados en el control y manejo del personal, ayudando de gran manera a la gestión del talento humano, una de las herramientas más importantes para mejorar el nivel de productividad de la empresa.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **Gestión Organizacional**

#### **Introducción**

Toda organización tiene definidos unos objetivos, los cuales se encuentran plasmados y

desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa.

Es importante que las empresas definan el modelo de gestión por competencias, con el fin de crear una cultura enmarcada en el desarrollo técnico, personal y organizacional.

El tipo o nivel de una competencia trae implicaciones prácticas en la planeación de recursos humanos. Las competencias siempre incluyen una intención, la cual es el motivo o fuerza del carácter que causa la acción hacia un resultado.

A través de este trabajo se define el concepto de competencia, se determinan cuáles son los tipos de competencia que se deben promover en las organizaciones y los lineamientos para desarrollarlas.

## **Competencia**

Competencia es la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes (valores, rasgos de personalidad, conocimientos) en el desempeño de una función laboral.

El conjunto conocido y sistémico de las competencias que poseen los individuos, conforman una parte importante del activo intelectual con el que la organización cuenta para su producción. Una vez completado y comprobado los procesos de aprendizaje y transferencia, se registran las competencias adquiridas para ser puestas a disposición del sistema organizacional.

## **Estructura**

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

Comprende tanto la estructura formal, como la estructura informal, dando lugar a la estructura organizacional.

**Estructura formal:** incluye funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, -asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

**Estructura informal:** se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización, valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y todas las relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente.

### **Los Modelos de Organización, sus roles y sus propósitos**

En las empresas las personas, los equipos, todos los recursos empresariales, son controlados y arreglados de acuerdo con sus funciones de una manera lógica y racional. El papel de la organización es exactamente, contratar, agrupar, reunir y dividir el trabajo, es decir especializa para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible.

Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar las actividades involucra la reunión de personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe.

Sus roles son agrupar a las personas para que trabajen mejor en conjunto (coordinación entre personas), deben estar bien definidos. Toda organización debe crear una cultura de servicio a través de todos sus niveles, por lo cual es necesario que los empleados tengan esta cultura, ambiente cada vez más competitivo.

Dentro de las organizaciones pueden notificarse o cambiarse las estrategias para llevar a cabo esta labor, debido a la constitución de una nueva organización o al cambio radical de las relaciones dentro de las mismas. Esto puede provocar un bajo nivel de eficacia y eficiencia de las actividades administrativas que se desarrollen. Por tal motivo es necesario que los gerentes ten en cuenta estos pasos básicos en la toma de decisiones para organizar la labor administrativa:

- Dividir la carga de trabajo total en tareas que puedan ser llevadas a cabo por personas o grupos, en forma lógica y eficiente.
- Combinar las tareas antes divididas para el logro de la llamada departamentalización.
- Especificar quien depende de quién en cada sector de la organización.
- Establecer mecanismos para que las actividades de todos los departamentos se transformen en un todo organizado, y vigilar la eficacia de esta integración lograda.

Debido que la toma de decisiones es el núcleo de la administración, el administrador se convierte en receptor y diseminador de la información necesaria para el proceso de toma de decisiones y solución de un problema. Por esto, todo administrador debe lograr mantener dentro de la organización un flujo de información válida, confiable y precisa.

Es importante que los administradores sean capaces de desarrollar funciones básicas en contextos inciertos y turbulentos, aprendiendo a reconocer las razones para el éxito y el fracaso, y mejorando su proceso de aprendizaje para luego enfrentar mejor los requerimientos y oportunidades que se presenten.

### **Centralización y Descentralización**

Existe el régimen de centralización cuando se agrupan o colocan unos respecto de otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo que partiendo del órgano situado en el más alto grado de ese orden lo vaya ligando hasta el

órgano de ínfima categoría a través de diversos grados en los que existen ciertas facultades.

El régimen descentralizado confía la realización de algunas actividades a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía (cada funcionario o empleado goza de autonomía orgánica no sujeta a poder jerárquico).

### **Departamentos**

Es un área bien determinada de la organización, sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Departmentalización es el proceso que permite separar o sectorizar los objetivos de la organización, las actividades que van en cumplimentarlos y asignar el grupo humano que le permita cumplirlos.

Los objetivos reúnen características que reflejan utilidad, resultados proyectados, llevarlos a cabo, cumplir con el compromiso. Deben ser flexibles para poder modificarlos.

### **Niveles, Elementos de la Estructura**

Los objetivos institucionales. Capacidad y limitaciones tanto en la dirección como en los profesionales de la organización en general: ambiciones e intereses de los propietarios, motivación, deseo de crecimiento.

El tamaño económico, recursos y dispersión física de instalaciones de la organización. Dimensiones del entorno, tácticas competitivas, tensión mundial, fuentes de cambio no identificadas. Sistema de autoridad dispuesto: niveles jerárquicos, toma de decisiones, alcance de responsabilidades asignación de atribuciones. Actividades de trabajo funcionales para el logro de los objetivos.

Segmento del mercado que incumbe a la organización: el alcance de pasos funcionales de las diferentes actividades, en las organizaciones. Claridad de los pasos, prever lo que está bien y lo que está mal.

### **Organigrama**

Son representaciones graficas de la estructura adoptada por una organización ya que al observar su formación despliega cargos, funciones, categorías o personas.

### **Importancia de la Comunicación y de la Información**

Los datos consisten en hechos y cifras que tienen relativamente poco significado para el usuario, si procesamos estos datos, podríamos convertirlos en información. Los especialistas de la información se utilizan para describir a cualquiera de los empleados de una compañía que tiene responsabilidad de tiempo completo en cuanto al desarrollo y mantenimiento de los sistemas basados en computadoras.

Los analistas de sistemas trabajan con los usuarios en la creación de nuevos sistemas y en el mejoramiento de los sistemas existentes. Los administradores de bases de datos trabajan con los usuarios y analistas de sistemas para crear la base de datos que contienen los datos necesarios para producir la información de usuario.

## **METODOLÓGICO – MODELO OPERATIVO**

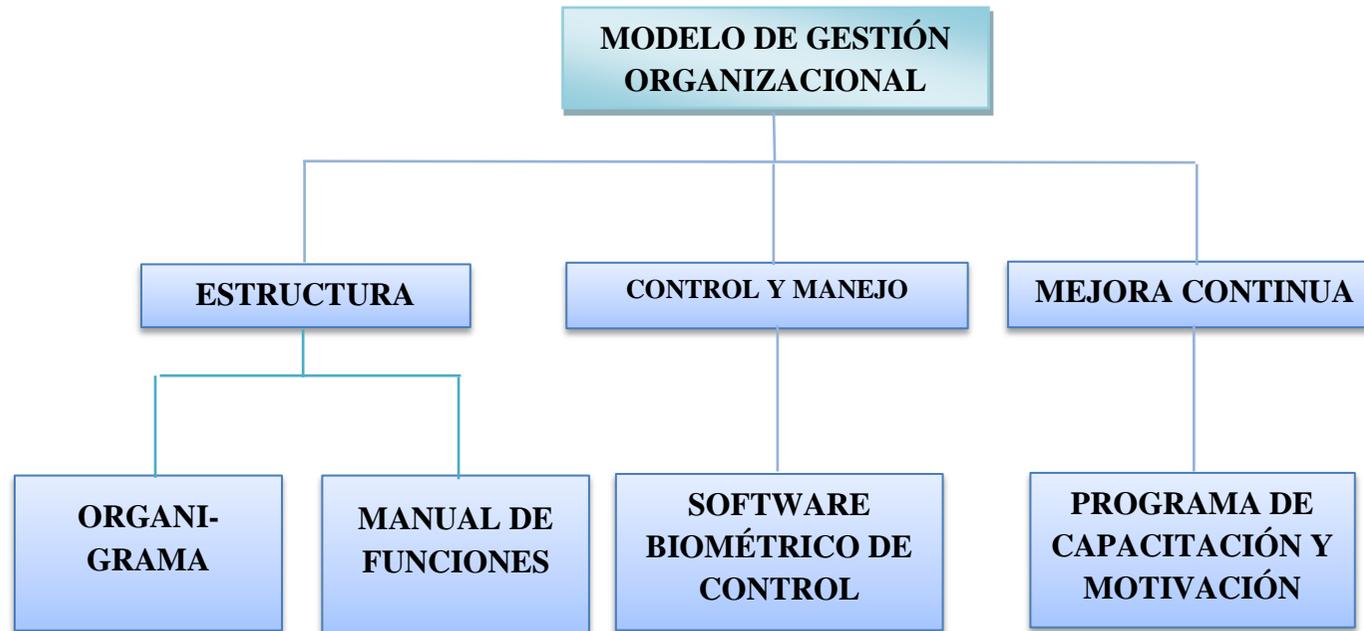
### **INTRODUCCIÓN AL MODELO**

El desarrollo del presente modelo operativo incurre en la necesidad de desplegar tres etapas en su estructura, ya que cada una de ellas ayudaran a la conformación de actividades y fases de trabajo que mejoran el proceso de control y gestión del talento

humano y más aún persiguen elevar el nivel de productividad de la empresa Productos Lácteos “San Enrique”.

Las etapas que constituyen el Modelo de Gestión Organizacional son las siguientes:

**Ilustración N.- 18 Modelo de Gestión Organizacional**



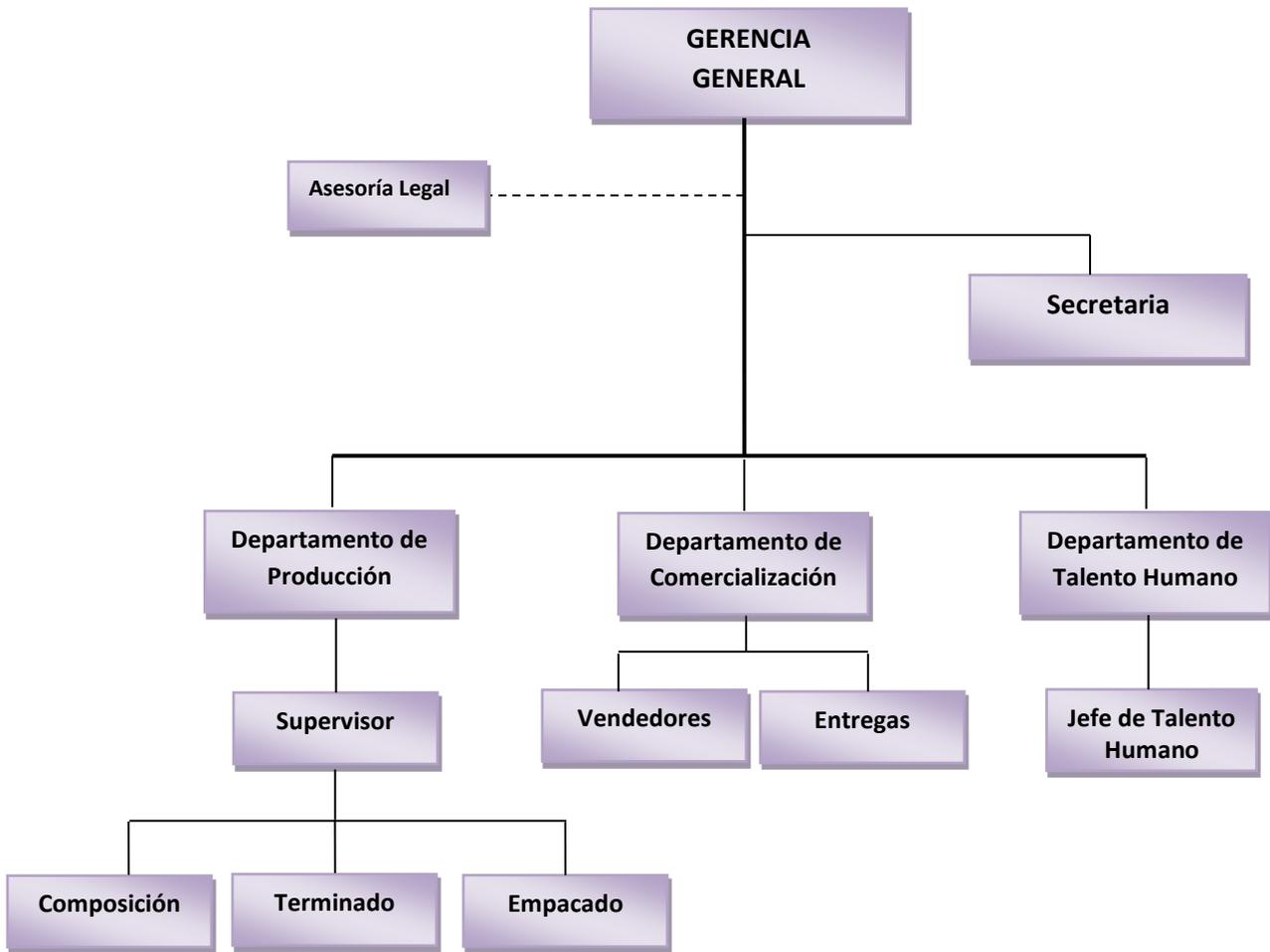
Elaborado por: Estefanía Gallardo

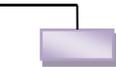
## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Representación esquemática de la estructura formal de la empresa. Indica la organización jerárquica y funcional.

- Articular las distintas funciones
- Destacar los distintos puestos y posiciones.
- Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos
- Visión inmediata y resumida de la forma en que se estructura la empresa.

**Ilustración N.- 19 Organigrama Empresa de Productos Lácteos “San Enrique”**



REFERENCIA	ELABORADO	FECHA	APROBADO
 Línea de Autoridad y Responsabilidad	Estefanía Gallardo	07/06/2015	GERENCIA
 Nivel de Auxiliar y Operativo			
 Nivel Asesoría			

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

**Manual de Funciones del Personal de la Empresa de Productos Lácteos  
“San Enrique”**

**DESCRIPCION DE CARGOS**

**TITULO DEL CARGO:**

Gerente

**CODIGO:**

1

**DEPARTAMENTO:**

Administrativo

**AREA:**

Administración

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Conducir a la empresa a la obtención de resultados óptimos.

**EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTOS**

- Título de Ingeniero en Administración de Empresas,
- Ingeniería Comercial o afines otorgado por una Universidad
- Experiencia de 3 años en la Gerencia

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

- Habilidad para la negociación
- Positivismo continuo
- Innovación y Creatividad
- Compromiso con la empresa
- Liderazgo
- Capacidad para la resolución de problemas

**EXPERIENCIA REQUERIDA:**

De 3 Años en adelante

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Tomar decisiones oportunas de acuerdo a las circunstancias
- Desarrollar planes estratégicos y operativos.
- Implantar y aplicar objetivos claros y alcanzables
- Manejar planes de inversión
- Controla, dirigir, organizar
- Integrar equipos de trabajo.
- Controla los diferentes procesos de producción.
- Realiza programas de capacitación para el personal

**RESPONSABILIDAD POR:**

- Equipos Informáticos
- Maquinaria de la empresa
- Informes de todos los departamentos de la empresa

**TITULO DEL CARGO:****CODIGO:** 1.1

Secretaria

**DEPARTAMENTO:****AREA:**

Administrativo

Administración

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Ejecutar tareas a fines al área administrativa así como el manejo de información necesaria para el nivel directivo de la empresa.

**EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:**

- Título de Bachiller en Secretariado.
- Conocimientos de informática
- Dos años de experiencia en labores de secretariado.

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

- Dinamismo
- Trabajo bajo presión
- Compromiso con la empresa
- Comunicación con todo el equipo de trabajo
- Manejo de Relaciones Interpersonales
- Actitud Positiva
- Buena Presentación

**EXPERIENCIA REQUERIDA :**

2 años en adelante

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Realizar actividades solicitadas por el nivel ejecutivo
- Atención personalizada y amable al público
- Tomar dictados taquigráficos y transcribirlos.
- Elaborar las actas de las sesiones.
- Manejar la base de datos de la empresa
- Efectuar trabajos mecanográficos

## **RESPONSABILIDAD POR:**

- Equipos informáticos
- Elaboración de todo tipo de documentos como convocatorias memorándum, solicitudes etc.
- Manejar la agenda del gerente

**TITULO DEL CARGO:****CÓDIGO:** 1.2.1

Jefe de Producción (Supervisor)

**DEPARTAMENTO:**

Producción

**ÁREA:**

Producción

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Controlar todas las áreas en actividades de producción en la empresa

**PUESTOS BAJO SU MANDO:**

- Trabajadores de planta
- Operarios

**EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:**

- Educación universitaria completa en Ingeniería industrial y mecánica.
- Manejo de Personal
- Manejo de Programas Informáticos
- Conocimientos Legislación Laboral
- Manejo de maquinaria y herramientas del área lácteos

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

- Capacidad de Negociación
- Dinamismo
- Trabajo bajo presión
- Compromiso con la empresa
- Liderazgo hacia equipos de trabajo
- Buena Comunicación
- Relaciones Interpersonales

## **EXPERIENCIA REQUERIDA**

Entre 1 y 3 años

## **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

- Supervisión de todas las actividades en todas las áreas de producción.
- Planificación continúa de las actividades de producción.
- Recibir resumen de pedidos de parte de Jefe de Ventas
- Planificación semanal de actividades de cada área.
- Realiza informes de producto terminado.
- Realiza informe de problemas de personal.
- Realiza informe de problemas de proceso.
- Realiza informe de producto en proceso.
- Realiza inventario de producto en proceso de todas las áreas.
- Revisar diseño del producto

## **RESPONSABILIDAD POR:**

- Bodega e Insumos
- Maquinaria y herramientas para la elaboración de los productos
- Control de calidad del producto elaborado.

**TITULO DEL CARGO:**

**CÓDIGO:** 1.2.1.1

Operario

**DEPARTAMENTO:**

**ÁREA:**

Producción

Producción

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Manejo de maquinaria especializada

**EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:**

- Título superior
- Manejo de Maquinaria en el área de producción de lácteos
- Manejo de herramientas industriales

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

- Actualizar continuamente sus conocimientos.
- Trabajo bajo presión
- Dinamismo
- Compromiso con la empresa
- Comunicación con su equipo de trabajo
- Manejo de Relaciones Interpersonales
- Conocimiento sobre Seguridad Industria

**EXPERIENCIA REQUERIDA:**

1 año en adelante.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

- Dar control y mantenimiento a la maquinaria
- Manejo de maquinaria y herramientas sofisticadas
- Guía y manejo de los operarios

**RESPONSABILIDAD POR:**

- Maquinaria
- Operarios
- Diseño del producto

**TITULO DEL CARGO:**

**CÓDIGO:** 1.3.1

Vendedor

**DEPARTAMENTO:**

**ÁREA:**

Comercialización

Ventas

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Comercializar los productos elaborados por la empresa

**EDUCACION Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:**

- Educación Universitaria
- Áreas de Administración, Marketing, Gestión de negocios

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

- Manejo de Inventarios
- Conocimiento sobre el manejo de Pal electrónico
- Trabajo bajo presión
- Dinamismo
- Compromiso con la empresa
- Liderazgo
- Comunicación con el equipo de trabajo
- Manejo de Relaciones Interpersonales

**EXPERIENCIA REQUERIDA:**

Entre 1 y 2 años

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

- Manejo de cartera de clientes
- Presentación periódica de informes de ventas
- Cuidado y manejo de los pagos de clientes
- Realizar pedidos de productos de acuerdo a los pedidos

**RESPONSABILIDAD POR:**

- Pagos de los clientes
- Pal y cartera de clientes

**TITULO DEL CARGO:**

**CÓDIGO:** 1.4.1

Jefe de Talento Humano

**DEPARTAMENTO:**

Talento Humano

**ÁREA:**

Talento Humano

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Control continuo del personal de la empresa

**EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:**

- Título superior en administración de recursos humanos
- Cursos de relaciones humanas

**HABILIDADES REQUERIDAS:**

- Trabajo bajo presión
- Manejos de métodos de evaluación
- Dinamismo
- Resolución de problemas
- Compromiso con la empresa
- Comunicación con el grupo de trabajo
- Manejo de Relaciones Interpersonales

**EXPERIENCIA REQUERIDA O TIEMPO DE ENTRENAMIENTO:**

4 años

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Supervisión del desempeño del trabajador
- Motivación continua del equipo a su cargo

- Realizar evaluaciones continuas al personal
- Presentar informes sobre resultados obtenidos
- Realizar actividades sociales dentro de la empresa

**RESPONSABILIDAD POR:**

- Control de Personal
- Material didáctico para evaluaciones
- Información personalizada de los trabajadores

## Implantación de Software Biométrico de Control de Personal



Permite gestionar la información desde diferentes computadores de la empresa que tengan instalado el software. Incorpora módulos de manejo de empleados, creación de credenciales, impresión de credenciales, departamentos, horarios, turnos, asignación de turnos al personal, obtención de respaldos, manejo del dispositivo, reportes de asistencia y puntualidad, recursos del sistema y parámetros generales.

- Permite la creación de días feriados.
- Permite crear Lista de Departamentos y agrupar al personal por Departamentos.
- Permite la creación de cuentas de Administradores del Software mediante contraseñas.
- Cada administrador puede tener diferentes perfiles de acceso a las funciones del software.
- Permite auditar las actividades realizadas por cada administrador al ingresar al software.
- Permite almacenar la información personal de cada empleado.

Nombre

No. de cédula

Teléfono

Fechas de nacimiento y de empleo

Fotografía

Sueldo

Régimen de Contratación: LOSEP o Código del Trabajo

Datos generales del empleado.

Firma digital del empleado.

## Ficha del empleado

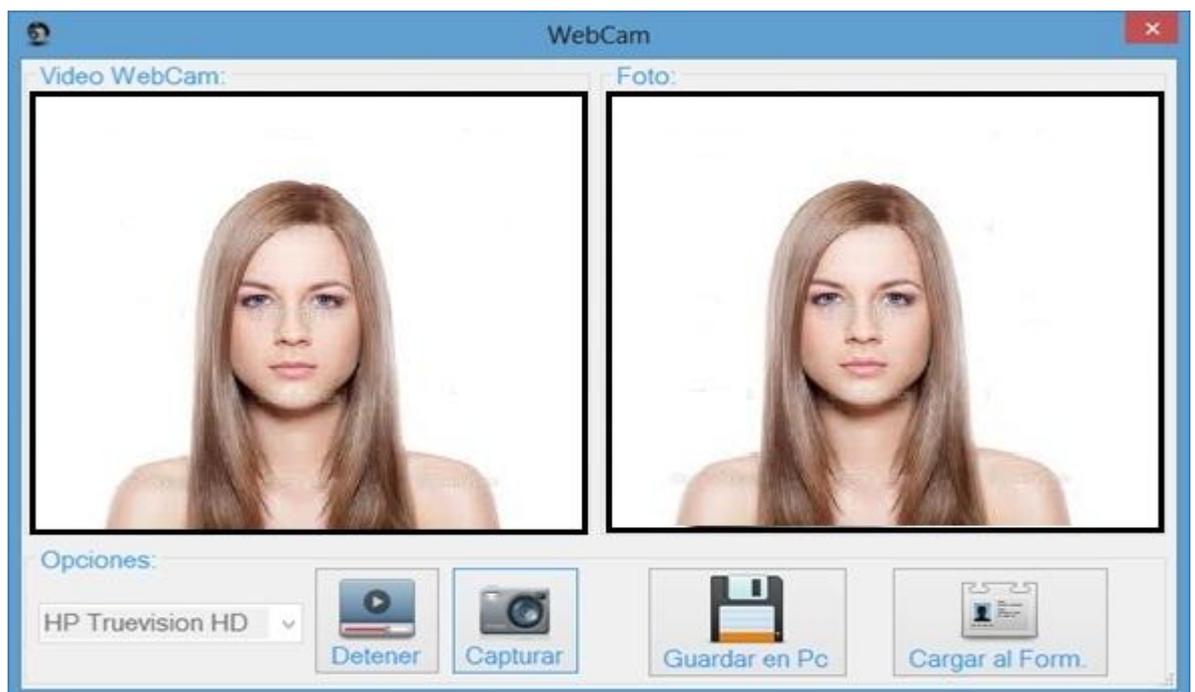
### Ilustración N.- 20 Ficha del empleado

The screenshot shows a web application window titled 'Empleados' with a tabbed interface. The active tab is 'Ficha del Empleado'. The form contains the following data:

Código ID:	1104	Código Laboral:	LOSEP	Foto del Empleado:	
Nombre:	ERIKA SANTANDER	Tipo de Contrato:	TEMPORAL	Firma Digital:	
Cédula:	1723521314	Sueldo:	800		
F Nacimiento:	31/01/1990	Fecha de Ingreso:	02/04/2012		
Genero:	Femenino	Fecha de Renuncia:	02/04/2014		
Nacionalidad:	ECUATORIANA	Discapacidad:	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No		
Estado Civil:	SOLTERO	Cargas Familiares:	0		
Profesión:	AUDITORA	Tipo Sangre:	B-		
Cod Emp:	1104	Teléfono Casa:	2487954		
Portal del Empleado:	<input checked="" type="checkbox"/>	Teléfono Celular:	0980544713		
Lugar Trabajo:	QUITO	Nombre Contacto:	MICHAEL JARAMILLO		
Cargo:	AUDITORA	Teléfono Contacto:	2587984		
Dir Domicilio:	JARDINES DEL INCA				
Email:	erika@gmail.com.ec				
Observaciones:					

El sistema permite conectarse a una webcam instalada en el computador para poder capturar la fotografía del empleado y agregarla a la ficha.

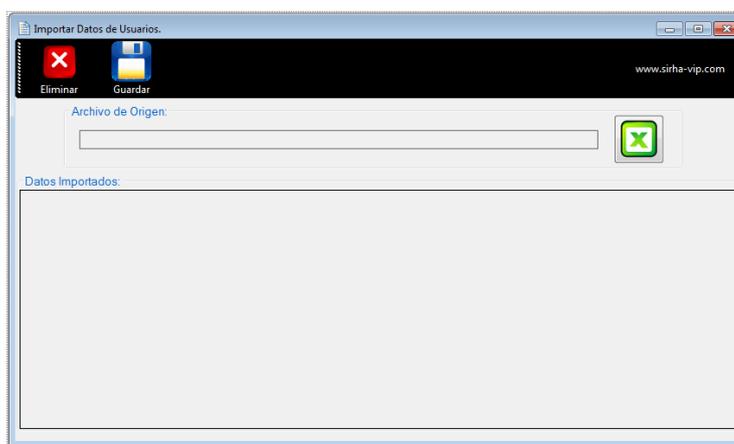
### Ilustración N.- 21



### **Importar información del empleado**

Dentro del sistema existe la posibilidad de importar un archivo Excel con toda la información del empleado, facilitando el trabajo del administrador del sistema al momento de ingresar los datos del personal.

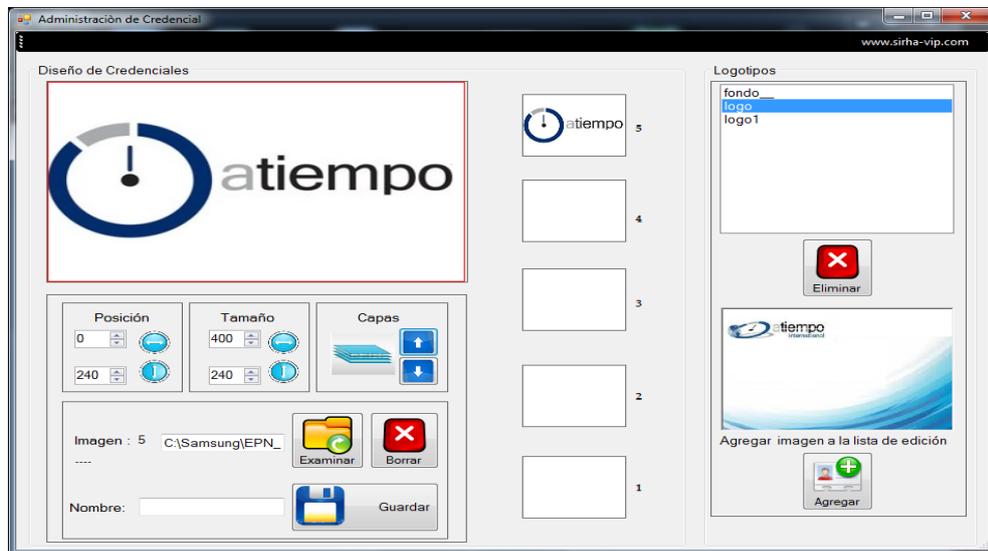
### **Ilustración N.- 22**



### **Creación de credenciales**

El sistema permite crear varios diseños de logotipos para la credencial del empleado, a su vez permite subir un diseño ya creado al sistema para poder ser utilizado al momento de la impresión de la credencial.

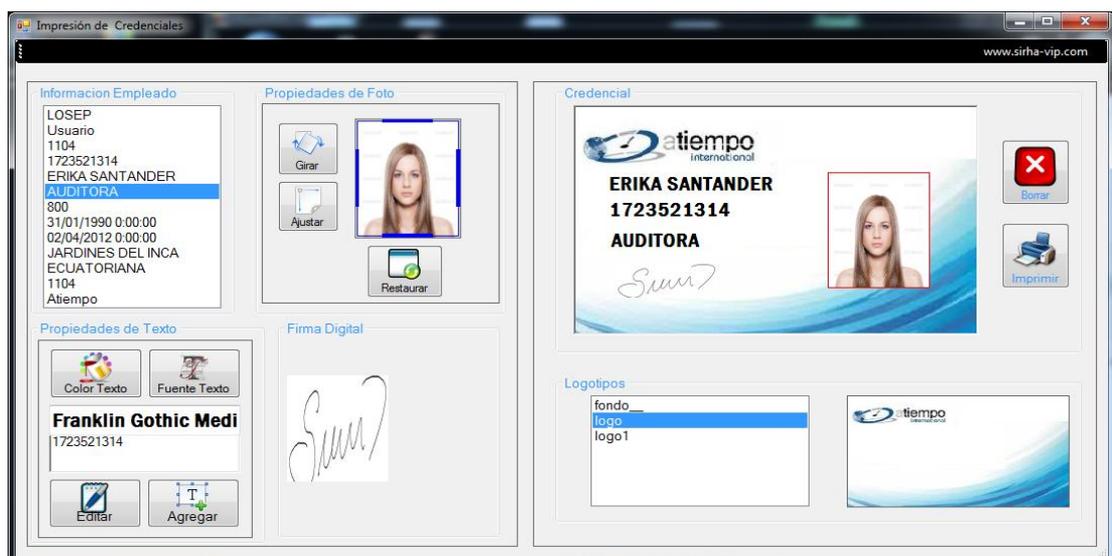
## Ilustración N.- 23



## Configuración de credencial por empleado

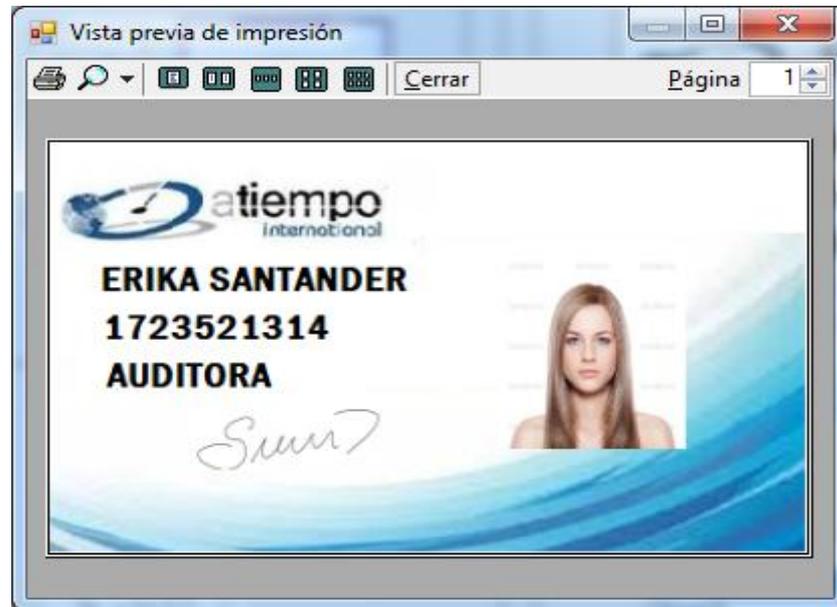
El software permite la posibilidad de seleccionar toda la información del empleado con opción a cambiar el tipo de letra, tamaño, color, girar, recortar la fotografía, para ser mostrada en el diseño de la credencial, de igual manera permite seleccionar los diferentes diseños antes creados.

## Ilustración N.- 24



## Vista previa para la impresión de credenciales.

Ilustración N.- 25

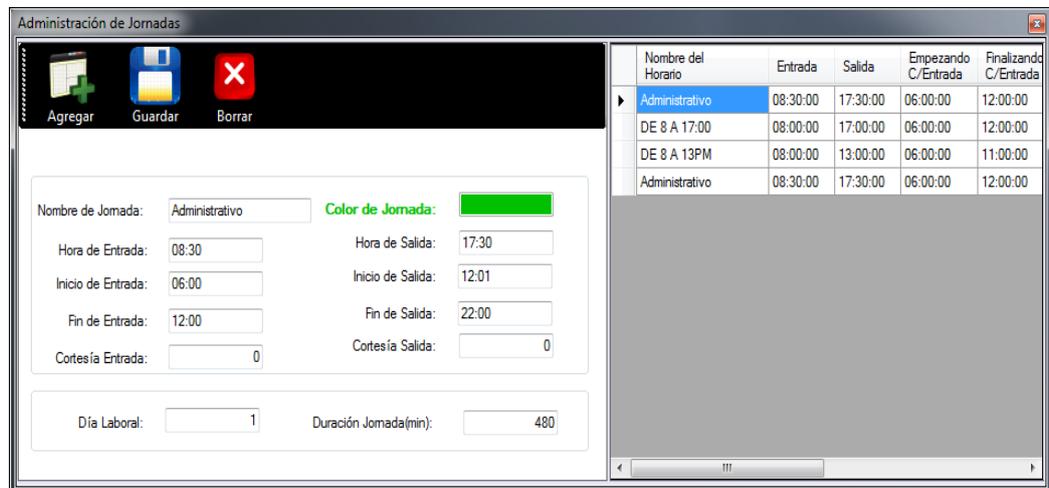


### Creación de Jornadas

El horario de trabajo puede asignarse simultáneamente a todo el personal de la empresa, a un departamento o a un empleado en particular. En caso de ser necesario permite la creación de horarios de trabajo personalizados para cada empleado.

- Permite la creación de diferentes horarios para cada día de la semana.
- Permite asignar horarios fijos, como los horarios 'administrativos' de lunes a viernes
- Permite asignar horarios rotativos, como turnos de fábrica.

## Ilustración N.- 26



## Asignación de jornadas de trabajo mediante visualización de calendarios.

## Ilustración N.- 27



## Transferencia de huellas e información del empleado

Descarga huellas de un reloj y las graba en otro reloj para ahorrar el tiempo de grabar las huellas de los empleados en cada dispositivo.

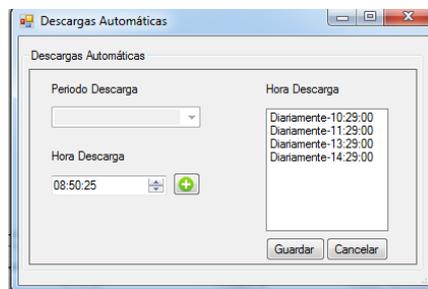
Sube el nombre del empleado, información del empleado y mensajes cortos para

confirmar el reconocimiento de la persona.

### Descargas Programadas

Existe la función de descargas automáticas programadas lo cual permite al sistema conectarse automáticamente con todos los relojes biométricos ingresados en el sistema y posteriormente realizar la descarga de los marcajes que el personal realiza.

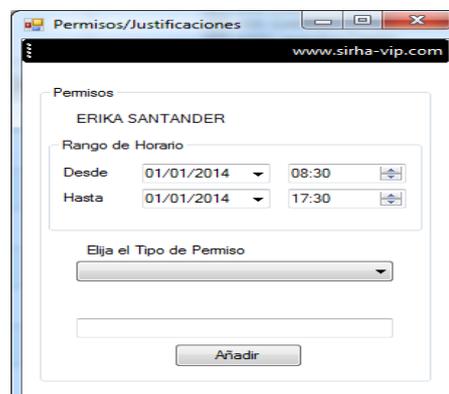
### Ilustración N.- 28



### Permisos / justificaciones

Permite otorgar permisos Oficiales, de Comisión, Calamidad Doméstica, Enfermedad, Vacación, Particulares y otros, en cada caso es posible especificar el motivo del permiso. Los permisos pueden ser de horas trabajadas o de horas no trabajadas.

### Ilustración N.- 29

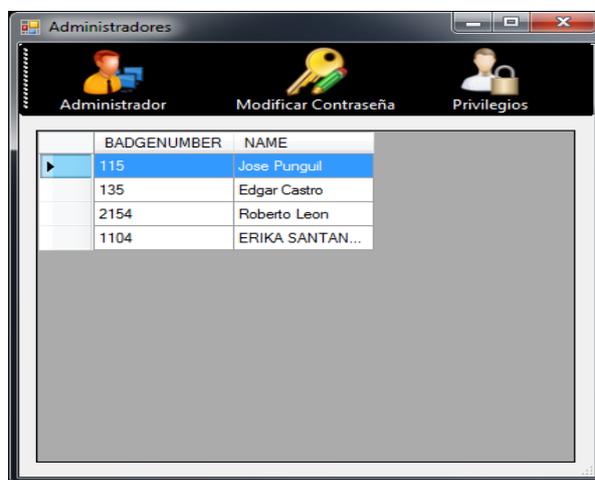


## Administradores del sistema

Permite asignar diferentes privilegios de administradores como:

- Súper Administrador
- Administrador de Departamento
- Administrador de local

### Ilustración N.- 30



Permite ingresar marcaciones manuales cuando el empleado olvido de realizar la marcación al iniciar o terminar su jornada de trabajo.

### Ilustración N.- 31

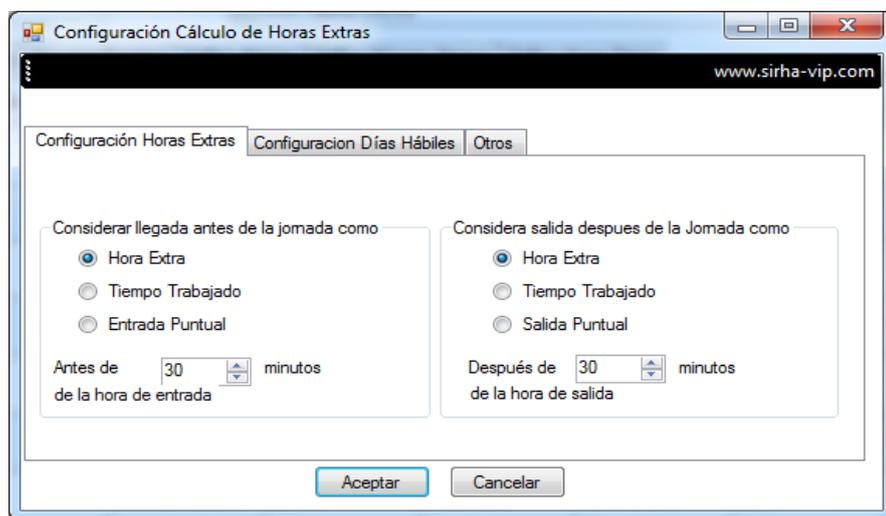


### Configuración cálculo de horas extras

Permite la configuración de parámetros para el cálculo de horas extras:

- Llegadas temprano
- Salidas tarde
- Considerar como tiempo trabajado
- Considerar como hora extra
- Entrada / Salida puntual

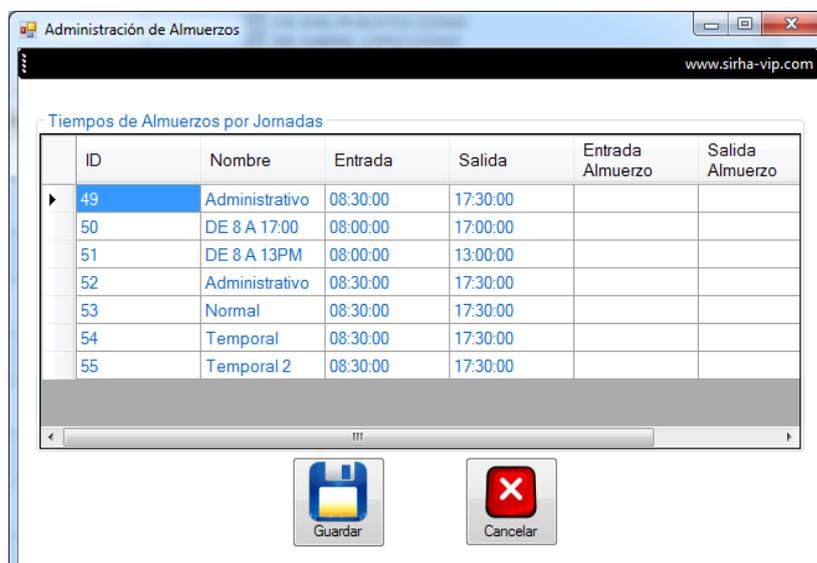
### Ilustración N.- 32



### Configuración tiempo de almuerzos

Permite colocar a cada horario creado el tiempo de almuerzo.

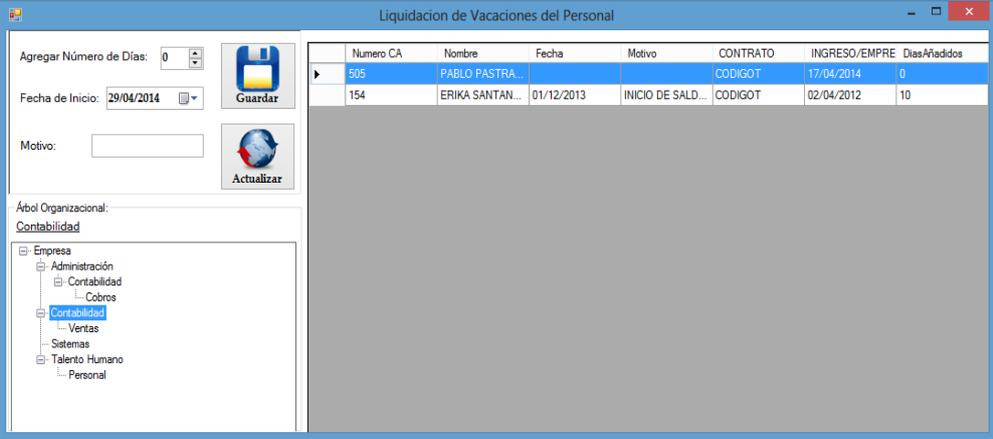
### Ilustración N.- 33



## Liquidación de vacaciones

Permite ingresar el saldo actual de vacaciones por colaborador, para su posterior cálculo automático de acuerdo al tipo de contrato y a la fecha de ingreso a la empresa.

### Ilustración N.- 34



Numero CA	Nombre	Fecha	Motivo	CONTRATO	INGRESO/EMPRE	Dias Añadidos
505	PABLO PASTRA...			CODIGOT	17/04/2014	0
154	ERIKA SANTAN...	01/12/2013	INICIO DE SALD...	CODIGOT	02/04/2012	10

### Calculo automático de vacaciones por colaborador.

Obtiene automáticamente un reporte de vacaciones por gozar de los colaboradores, quitando el tiempo de permiso con cargo a vacaciones asignado durante un periodo de tiempo de acuerdo al tipo de contrato asignado al colaborador donde podemos tener:

- Código
- Nombre del colaborador
- Inicio del permiso con cargo a vacación
- Fin del permiso con cargo a vacación
- Tipo del permiso
- Motivo del permiso
- Fecha del permiso
- Días Asignados
- Tiempo del cargo a vacación

-Días disponibles

### **Generación de Reportes**

Permite generar reportes de toda la empresa, de un departamento, de un grupo de personas o de una persona en particular.

Pueden emitirse reportes detallados por día, donde se resaltan con diferentes colores los atrasos, las salidas tempranas y las ausencias.

Todos los reportes se generan desde una fecha inicial hasta una fecha final que son libremente ingresadas, pudiendo tenerse según sea el caso reportes diarios, semanales, quincenales, mensuales, anuales, etc.

Adicional a esto todas las columnas poseen un filtro en sus cabeceras que permite filtrar la información de acuerdo a la necesidad presentada en el momento.

### **Reporte de asistencia**

Podemos ver:

- Foto del empleado
- Horarios de entrada y de salida asignados al empleado
- Registros de entrada y de salida realizados por el empleado
- Registro de salida y regreso del almuerzo
- Valor multa por tiempo de atraso
- Tiempo de almuerzos
- Excesos de Almuerzos
- Tiempo total trabajado
- Tiempo parcial trabajado
- Tiempo asistido
- Atrasos
- Salidas antes de hora
- Permisos otorgados
- Tiempo trabajado en jornada ordinaria y nocturna

-Horas Suplementarias y Extraordinarias trabajadas

-Cálculo Monetario (USD \$) correspondiente a las horas extras

### Aprobación de horas extras

Permite aprobación de horas extras con privilegios de Súper administrador, administrador de departamento y administrador local, por empleado diariamente.

### Ilustración N.- 35

Aprobador 50%	Aprobación 100%	Foto	NumCA	Empleado	dia	Fecha	horario	HoraEntrada	HoraSalida	RegEntrada	SalidaAlmuerzo	EntradaAlmuer...
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		154	ERIKA SANTAN...	Miércoles	2014-01-01	Administrativo	08:30	17:30			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		154	ERIKA SANTAN...	Jueves	2014-01-02	Administrativo	08:30	17:30	08:18:35	12:33:44	13:16:43
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		154	ERIKA SANTAN...	Viernes	2014-01-03	Administrativo	08:30	17:30	07:59:39		
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		154	ERIKA SANTAN...	Lunes	2014-01-06	Administrativo	08:30	17:30			
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		154	ERIKA SANTAN...	Martes	2014-01-07	Administrativo	08:30	17:30	08:18:16	12:32:34	13:30:55
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		154	ERIKA SANTAN...	Miércoles	2014-01-08	Administrativo	08:30	17:30	08:23:01		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		154	ERIKA SANTAN...	Jueves	2014-01-09	Administrativo	08:30	17:30	08:28:53	12:35:21	13:35:41
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		154	ERIKA SANTAN...	Viernes	2014-01-10	Administrativo	08:30	17:30	08:01:18	12:38:26	13:38:32

## Reporte de marcaciones

### Ilustración N.- 36

Empleado	NumCA	Departamento	Dia	FechaHora	Estado	Verificación	RelojID	usend
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Jueves	02/01/2014 08.1...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Jueves	02/01/2014 12.3...	E/S Almuerzos	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Jueves	02/01/2014 13.1...	E/S Almuerzos	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Jueves	02/01/2014 17.4...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Viernes	03/01/2014 07.5...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Viernes	03/01/2014 18.3...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Martes	07/01/2014 08.1...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Martes	07/01/2014 12.3...	E/S Almuerzos	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Martes	07/01/2014 13.3...	E/S Almuerzos	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Martes	07/01/2014 18.3...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Miércoles	08/01/2014 08.2...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Miércoles	08/01/2014 18.3...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Jueves	09/01/2014 08.2...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Jueves	09/01/2014 12.3...	E/S Almuerzos	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Jueves	09/01/2014 13.3...	E/S Almuerzos	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Viernes	10/01/2014 08.0...	E/S Empresa	Contraseña	11	6976
ERIKA SANTAN...	154	Atempo	Viernes	10/01/2014 12.3...	E/S Almuerzos	Contraseña	11	6976

## Reporte de permisos

Muestra todos los permisos asignados al personal dentro de un periodo de tiempo antes seleccionados.

### Ilustración N.- 37

Empleado	NumCA	Departamento	Permiso	Dia	Fecha	Inicio	Fin	Motivo	Tipo
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	ENFERMEDAD	Miércoles	01/01/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	CALAMIDAD DOMESTICA	Sábado	01/02/2014	08:30:00	17:30:00		No Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Sábado	01/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Domingo	02/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Lunes	03/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Martes	04/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Miércoles	05/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Jueves	06/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Viernes	07/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Sábado	08/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Domingo	09/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Lunes	10/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Martes	11/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Miércoles	12/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Jueves	13/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Viernes	14/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado
ERIKA SANTANDER	154	Atempo	PRUEBA	Sábado	15/03/2014	08:30:00	17:30:00		Trabajado

### **Reporte resumen total**

Muestra un resumen total del personal seleccionado durante un periodo de tiempo. Emite reporte detallado del total de registros de asistencia realizados por cada usuario en el reloj. Pueden calcularse y emitirse reportes de:

- Número de días trabajados
- Número de días ausente.
- Total de tiempo trabajado (dentro del horario de trabajo)
- Total de tiempo asistido (dentro o fuera del horario de trabajo)
- Total de tiempo acumulado en atrasos.
- Total de tiempo acumulado en salidas temprano.
- Total de tiempo asistido.
- Detalle de permisos solicitados y otorgados a los empleados
- Total de permisos de horas trabajadas (comisión, oficiales).

### **Implantación de Programas de Capacitación y Motivación**

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

La implementación y aplicación del programa de capacitación será un proceso en que hay que aprovechar la tecnología de entrenamiento, la misma que se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento como son: los recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico y tecnología de multimedia.

Las principales técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación son: conferencias, instrucción programada, entrenamiento en el cargo, técnicas de clase con el propósito de mejorar el actual clima organizacional se propone el siguiente programa de capacitación:

### **Beneficios de la Capacitación**

Como beneficia la capacitación a las organizaciones

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

Crea mejor imagen.

Mejora la relación jefes-subordinados.

Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Ayuda a mantener bajos los costos.

Elimina los costos de recurrir a consultores externos

### **Tipos de Capacitación**

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

#### **A. POR SU FORMALIDAD.**

**Capacitación Informal.** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los

archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación.

**Capacitación Formal.** Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

## **B. POR SU NATURALEZA**

**Capacitación de Orientación:** para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.

**Capacitación Vestibular:** Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

**Capacitación en el Trabajo:** práctica en el trabajo

**Entrenamiento de Aprendices:** período formal de aprendizaje de un oficio.

**Entrenamiento Técnico:** Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.

**Capacitación de Supervisores:** aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales

**Otros Tipos:** cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

**Tema: Plan de Capacitación**

**Ilustración N.- 38**

<b>TÍTULO: CAPACITACIÓN EN VENTAS</b>	<b>PERIODO</b>
	<b>DURACIÓN: 40 HORAS</b>
<b>OBJETIVO:</b> Que los participantes conozcan las estrategias de venta que les permitan incrementar sus ventas y obtener una mayor rentabilidad del negocio.	
<b>CONTENIDO:</b>	
1.- Costos	
2.- Productos	
3.- Presentación del Producto	
4.- Ciclo de Venta del Producto	
<b>Instrumentos de Evaluación:</b> Se utilizaran tres tipos de formularios: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Encuesta de satisfacción de capacitación: esta será llenada por el participante al finalizar la capacitación,</li><li>✓ Formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo, este será completado por el jefe inmediato superior de la persona que asistió a la capacitación, y</li><li>✓ Formulario de opinión por capacitaciones recibidas (ver formularios después de los cuadros del programa).</li></ul>	
<b>Observaciones:</b> La capacitación será impartida por profesionales especializados en el área de mercadotecnia, Administración de Empresas con formación en calidad total o una persona de conocida trayectoria ética y amplia experiencia en el ámbito.	

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

## Ilustración N.- 39

<b>TÍTULO: TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>PERIODO</b>
		<b>DURACIÓN: 15 HORAS</b>
<b>OBJETIVO:</b> Que los participantes al finalizar la capacitación estén en la capacidad de:		
<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Dar un concepto claro de lo que es Trabajo en Equipo</li><li>2.- Describir como el trabajo en equipo permite alcanzar una cultura laboral de éxito</li><li>3.- Identificar los cambios necesarios que deben realizar los miembros del Equipo</li><li>4.- Definir los elementos necesarios para alcanzar la eficiencia y eficacia en el entorno laboral</li></ol>		
<b>CONTENIDO:</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Conceptos básicos</li><li>2.- Cuales son los beneficios del trabajo en equipo</li><li>3.- Tipos de Grupos Humanos</li><li>4.- Qué es y qué no es el trabajo en equipo</li><li>5.- Cómo nos miden en la empresa</li><li>6.- Cómo podemos trabajar en equipo</li><li>7.- Cómo se forman los equipos de trabajo</li><li>8.- Las barreras de los equipos</li></ol>		
<b>Instrumentos de Evaluación:</b> Se utilizaran tres tipos de formularios: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Encuesta de satisfacción de capacitación: esta será llenada por el participante al finalizar la capacitación,</li><li>✓ Formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo, este será completado por el jefe inmediato superior de la persona que asistió a la capacitación, y</li><li>✓ Formulario de opinión por capacitaciones recibidas (ver formularios después de los cuadros del programa).</li></ul>		
<b>Observaciones:</b> La capacitación será impartida por profesionales especializados en el área de mercadotecnia, Administración de Empresas con formación en calidad total o una persona de conocida trayectoria ética y amplia experiencia en el ámbito		

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

## **Programa de Monitoreo y Evaluación de la propuesta**

Actividades según lo planificado en cuanto a la calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además se analizará qué manifestaciones de resistencia se están presentando y cómo éstas son manejadas.

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

El Departamento de Talento Humano es el encargado de la ejecución del proyecto además del Gerente de la Empresa y su personal; tomando en cuenta que siempre esta propuesta debe ser flexible básicamente porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes.

### **6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

#### **Ilustración N.- 40 Previsión de la Evaluación**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Qué evaluar?</b>	El Modelo de Gestión Organizacional de la empresa Lácteos San Enrique
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Por nivel de productividad
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Mejora del Trabajo en Equipo y el rendimiento laboral
<b>¿Con qué criterios evaluar?</b>	Mediante la Eficiencia, y efectividad del desempeño laboral y el rendimiento y aceptación de los clientes.
<b>Indicadores</b>	Trabajo en equipo
<b>¿Quién evalúa?</b>	Investigador: Estefanía Gallardo
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Del 15 de octubre al 15 de noviembre
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Encuesta
<b>Fuentes de Información</b>	Libros de Recursos Humanos, Personal y documentos archivados, biblioteca virtual, tesis, libros de test, diarios.
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Material: Esferos, Hojas Tecnológico: Computadora, internet

Fuente: Lácteos “San Enrique”

Elaborado por: Estefanía Gallardo Ortega

## **BIBLIOGRAFÍA**

28, A. G. ((2008).

351, R. O. (OBJECION PARCIAL:). *CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Quito, 21 de diciembre de 2010: ASAMBLEA NACIONAL.

A.C., C. M. ( 2014 ). *INDICADORES*. México, D.F, México, D.F. C.P.11800, México, D.F: Cerrada de Salvador Alvarado #7, Col. Escandón.

ARELLANO, V. (2010). *PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN PARA POTENCIAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL FURGUTUR EL TRÉBOL C.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. ESPE. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: TESIS.

ARELLANO, V. (s.f.). *PROPUESTA ESTRATEGICA DE COMUNICACION PARA POTENCIAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR E INSTITUCIONAL DE LA*.

ARIAS Galicia. (1983). *“Administración de Recursos Humanos”* . México: trillas.

blogspot. (MARZO de 2009). <http://gestorganizacional.blogspot.com/2009/03/proyecto-de-prospectiva-organizacional.html>.

CABRERA, A. S. (2006). *tesis doctorales*. Recuperado el VIERNES de NOVIEMBRE de 2014, de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/3e.htm>

CARO, R. E. (04 de Octubre de 2013 ). *GESTION OPERATIVA. GESTION OPERATIVA. MEXICO*.

Casanova, F. (11 de NOVIEMBRE de 2008). *Formación profesional, productividad y trabajo decente . Formación profesional, productividad y trabajo decente .* Montevideo, Montevideo, Montevideo: Boletín n°153 Cinterfor.

Correa, C. T. (5 de DICIEMBRE de 2012). *Gestion Operativa. Gestion Operativa*.

Cortés, C. E. (1993. ). *Herramientas para validar*. San José de Costa Rica.

- Davenport, T. (2000). Capital Humano. En T. Davenport, *Creando ventajas competitivas a través de las personas*. . Gestión 2000.
- Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», S. C. (2004, Pág. 10.). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz, E. J. (1997). Derecho, Economía y Ciencias Sociales . *Asesoría y Capacitación Experiencia Internacional*. Desempre S.A .
- Díez de Castro Emilio Pablo, G. d. (2001, Pág. 4.). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- Espinosa, D. (2010). Analisis y Propuesta de un Modelo de Gestión. *Empresas Ecuatorianas Comprometidas con RSE*. Quito, Sede Ecuador : Universidad Andina Simón Bolívar.
- Espinoza, S. A. (2006). *Organización Empresarial*,. Pág. 16.
- Ferrell, H. A. (2006). *Organización*.
- FERRERO, D. B. (s.f.). Antonio Manuel . *organización y Administración de Empresas*. pág. 5.
- Friedman, J. (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
- Gangoiti, J. A. (23 de marzo de 2003). ORGANIZACION . *Deia*.
- Garces, E. (s.f.). Propuesta para la creación de la imagen corporativa de la empresa de transporte pesado cotrapeca s.s.
- Gilmer, F. y. (1965). *CLIMA ORGANIZACIONAL*.
- Hitt Michael, B. S. (2006, Pág. 8.). *Administración*. Novena Edición, Pearson Educación.
- Inversion, E. d. (05 de 07 de 2012). *Estrategias de Inversión*. Recuperado el 07 de 12 de 2014, de Estrategias de Inversión: [www.estrategiasdeinversion.com/noticias/20120705/son-indicadores-parasirven#ixzz3KJ1FCbpq](http://www.estrategiasdeinversion.com/noticias/20120705/son-indicadores-parasirven#ixzz3KJ1FCbpq)
- IVANCEVICH, D. G. (1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. *Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición.

- IVANCEVICH, D. G. (22 de Febrero de 1997). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Octava Edición.
- JARAMILLO, J. C. (1992). "Dirección Estratégica". *"Dirección Estratégica"*. Segunda Edición Mc GrawHill de Management.
- JARAMILLO, J. C. (27 de 04 de 1992). "Dirección Estratégica". *"Dirección Estratégica"*. Segunda Edición Mc GrawHill de Management.
- Jeannethe Jiménez, A. C. (14 de MAYO de 2010). productividad y eficiencia. *productividad y eficiencia*. COLOMBIA .
- komunika. (2003). [www.ehu.es/komunika2003](http://www.ehu.es/komunika2003). Recuperado el MARTES de AGOSTO de 2014, de [www.ehu.es/komunika2003](http://www.ehu.es/komunika2003): [www.ehu.es/komunika2003](http://www.ehu.es/komunika2003)
- Lefcovich, M. (26 de ABRIL de 2009). Gestion de Productividad. *Administración de Operaciones*. MEXICO.
- Leónde, C. (2005 ). *Gestión empresarial para agronegocios*. pág. 38 : edición 2005 .
- M, A. J. (Marzo de 1989). La importancia del Control de Gestión en el proceso productivo. *La importancia del Control de Gestión en el proceso productivo*. Novamáquina: N. 149.
- Mary, R. S. (2005, Págs. 7 y 9.). *Administración*. Octava Edición, Pearson Educación.
- MIRANDA, B. (2007). Gestión Empresarial. *Gestión Empresarial*. Guayaquil, Guayas, Ecuador : Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo.
- Monpin, Poblet y otros. (1986). Diseño y Fabricación por computadoras. *Diseño y Fabricación* . Sistemas CAD/CAM/CAE., Barcelona , España: Editorial Boixerau.
- Monsalves, S. (2006). *Modelos de Gestión*. Edición 2006, pág. 78 .
- MONTERO, C. (2012). LA IMAGEN POLÍTICA CORPORATIVA Y SUS REPERCUSIONES. *ADMINISTRADORES PARA EL DESARROLLO*. Quito, Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- MONTUFAR, P. (2010). PLAN DE COMUNICACION INTEGRAL PARA FORTALECER LA IMAGEN CORPORATIVA DEL LICEO JUAN MANTOVANI. QUITO-SANGOLQUI, PICHINCHA, ECUADOR.

- Muñoz, C. Ñ. ( 2004.). Modelos de Gestión y Control para Recursos Humanos de Ventas. *Modelos de Gestión y Control para Recursos Humanos de Ventas*. Quito, Ecuador .
- Nicolás Seisdedos, 1. (1990). *CLIMA ORGANIZACIONAL*. MEXICO.
- Organizacional, G. (2010). Luz Ángela Can, Ana María Ruiz Yuliany . *Gestión Organizacional*. Colombia , Antioquia, Medellín: Colombia Blog .
- otros, C. L. (s.f.). *GESTIÓN EMPRESARIAL PARA AGRONEGOCIOS* . Quito.
- Pablo, D. ( Año 3, N.- 2, abril 1998, Quito-Ecuador). asociación de directores de Personal . *asociación de directores de Personal del Ecuador-A.D.P.E.*, p.18.
- Patz, A. L. (1982). Control Administrativo y sistemas de toma de decisiones. *Control Administrativo y sistemas de toma de decisiones*. México: Editorial Limusa.
- POTTELLA, M. R. (1997). Implementación y control . *Manual de Planificación Estratégica*. México, México, Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 7a. . edición.
- Rodríguez, B. (2007, pág. 7). *Propuesta de incorporación del enfoque de competencias en la gestión del talento humano del ministerio de economía y finanzas”* .
- Rodríguez, M. (1999). *Administración del tiempo*. Editorial Manual Moderno.
- Sallenave, J. P. (2010). La Gerencia Integral . *¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!* Editorial Norma.
- Santandreu, E. (2008). *Gestión de créditos cobros e impagados*. Edición Gestión 2000.
- Sayago, L. E. (2007). *Investigación en Comunicación Organizacional*. ARGENTINA: Licencomunicacion.
- Shepherd, A. (2001). *Interpretación y uso de información de mercados, Clima laboral y Servicios de mercado y finanzas rurales FAO*. Roma.
- Sotillo, A. G. (2008). *Organizacion*. pág. 28.
- STEINER, G. A. (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". *"Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber"*. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.
- STONER, J. F., & FREEMAN, R. E. (1996). ADMINISTRACION. En J. F. STONER, & R. E. FREEMAN, *ADMINISTRACION* (pág. 662). México : Prentice Hall Hispanoamericana S.A Editorial.

Ulloa, C. (2005,pág. 36 ). Gestión Empresaria.

Ulloa, C. (s.f.). Claudio Ulloa, (2005) Gestión Empresarial, pág. 36 .

Vaisman, R. (1990.). Manual de Comunicación. En ESAN, *Manual de Comunicación*  
(pág. 54. 55. 56 ).

# **ANEXOS**

**ANEXO N.-1**



**ANEXO N.-2**



**ANEXO N.-3**



**ANEXO N.-4**



**ANEXO N.-5**



**ANEXO N.-6**



**ANEXO N.-7**



**ANEXO N.-8**



**ANEXO N.-9**



**ANEXO N.-10**



**ANEXO N.-11**



**ANEXO N.-12**

