



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO
PARA LAS OFICINAS RIOBAMBA Y AMBATO, DE LA EMPRESA
PUNTO NET S.A. Y SU INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE DESEMPEÑO.
PERÍODO MARZO-DICIEMBRE 2013

AUTOR

LUPE ELIZABETH VELASTEGUÍ SALAZAR

TUTOR

ING. RENÉ BASANTES A. M.D.E.

Riobamba-Ecuador

AÑO

2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en pequeñas y medianas empresas mención finanzas con el tema en: “Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. y su incidencia en los niveles de desempeño. Periodo Marzo-Diciembre 2013” ha sido elaborado por la Econ. Elizabeth Velastegui Salazar con cédula de identidad 060397937-8, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo cual se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.



Ing. René Basantes A. M.D.E.
DIRECTOR DE TESIS

DERECHO DE AUTORÍA

Yo, Lupe Elizabeth Velastegui Salazar, con C.I 060397937-8 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

A handwritten signature in blue ink, reading "Elizabeth Velastegui Salazar", written over a horizontal line.

Econ. Elizabeth Velastegui Salazar

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por permitirme conseguir mis sueños y estar siempre conmigo en cada paso que doy siendo mi fuerza constante con su infinito amor y por consentir llegar donde estoy.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional del Chimborazo, Instituto de Posgrado, al director de mi tesis Ing. René Basantes, por brindarme su amistad y compartir su profesionalismo, a mis profesores quienes han contribuido para el desarrollo del presente trabajo.

Un especial reconocimiento al personal que labora en la Empresa Puntonet S.A. en especial a “Katherin Lorena Miño Sánchez” por brindarme su ayuda incondicional en el desarrollo del presente trabajo.

Elizabeth Velastegui Salazar

DEDICATORIA

A Dios por haber creado la sabia naturaleza y permitirme ser parte de ella.

A mis padres Marcia Salazar, Ricardo Velasteguí, pilares fundamentales de mi superación. A mis hermanos por su fraternidad y apoyo perseverante.

A mi amado esposo y compañero Mauro Robalino, quien con su paciencia y comprensión me alentó siempre a continuar en este trayecto, siendo fuente de motivación ya que juntos transitamos por la senda del amor y de la superación.

Elizabeth Velasteguí Salazar

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DERECHO DE AUTORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRAC.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
1 MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	2
1.2.1 Fundamentación Filosófica.....	2
1.2.2 Fundamentación Epistemológica.....	2
1.2.3 Fundamentación Axiológica.....	3
1.2.4 Fundamentación Psicológica.....	3
1.2.4.1 Teoría de las Relaciones Humanas.....	3
1.2.4.2 Teoría Científica del Comportamiento.....	4
1.2.5 Fundamentación Legal.....	6
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
1.3.1 Antecedentes Históricos.....	7
1.3.2 Escuelas del pensamiento Administrativo.....	8

1.3.2.1	Enfoque Clásico de la Administración.....	8
1.3.2.2	La Administración Científica.....	8
1.3.2.3	Teoría del Proceso Administrativo.....	8
1.3.2.4	Teoría Burocrática.....	8
1.3.2.5	La Teoría del Comportamiento.....	9
1.3.2.6	Enfoque Neoclásico de La Administración.....	9
1.3.3	Modelos Administrativos.....	9
1.3.3.1	Definición de los Modelos Administrativos.....	9
1.3.3.2	Características de los Modelos.....	10
1.3.3.3	Tipos de Modelos Administrativos.....	10
1.3.3.4	Modelos Administrativos del Siglo XXI.....	12
1.3.3.4.1	Administración de Calidad Total.....	12
1.3.3.4.2	Reingeniería.....	14
1.3.3.4.3	Desarrollo Organizacional.....	17
1.3.3.4.4	Benchmarking.....	18
1.3.3.4.5	Gestión por Competencias.....	20
1.3.3.5	Evaluación del Desempeño.....	23
1.3.3.5.1	Razones para Evaluar el Desempeño.....	23
1.3.3.5.2	Proceso para evaluar el Desempeño.....	24
1.3.3.5.3	Métodos para Evaluar el Desempeño.....	24
1.3.4	Proceso Administrativo.....	25
1.3.4.1	Etapas del Proceso Administrativo.....	26
1.3.4.1.1	Planeación.....	26
1.3.4.1.2	Objetivos de la Planeación.....	27
1.3.4.1.3	Planeación y Desempeño.....	27
1.3.4.1.4	Herramientas y Técnicas de la Planeación.....	28

1.3.4.1.5	Técnica Contemporánea de Planeación.....	28
1.3.4.1.6	Organización.....	29
1.3.4.1.7	Dirección.....	30
1.3.4.1.8	Control.....	31
CAPÍTULO II.....		32
2.	METODOLOGÍA.....	32
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
2.3.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
2.4.	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	33
2.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
2.5.1.	Población.....	33
2.5.2.	Muestra.....	34
2.6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	34
2.7.	HIPÓTESIS.....	34
2.7.1.	Hipótesis General.....	34
2.7.2.	Hipótesis Específicas.....	34
CAPÍTULO III.....		35
3	LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....	35
3.1	TEMA.....	35
3.2	PRESENTACIÓN.....	35
3.3	OBJETIVOS.....	37
3.3.1	Objetivo General.....	37
3.3.2	Objetivos Específicos.....	37
3.4	FUNDAMENTACIÓN.....	37
3.5	CONTENIDO.....	39

3.5.1	Fase del Diagnóstico.....	39
3.5.2	Análisis Situacional de la Empresa.....	39
3.5.2.1	Antecedentes Empresariales.....	39
3.5.3	Planeación.....	40
3.5.3.1	Misión.....	41
3.5.3.2	Visión.....	41
3.5.3.3	Objetivos.....	41
3.5.3.4	Tecnología.....	41
3.5.3.5	Backbone Internacional.....	41
3.5.3.6	Backbone Nacional.....	42
3.5.3.7	Plataforma Satelital.....	43
3.5.3.8	Cobertura.....	43
3.5.3.9	Servicios y Productos.....	44
3.5.3.10	Punto Empresarial.....	44
3.5.3.10.1	Transmisión de Datos.....	45
3.5.3.10.2	Internet Corporativo.....	45
3.5.3.10.3	Voz sobre IP.....	46
3.5.3.10.4	Data Center.....	47
3.5.3.10.5	Sistemas Satelitales.....	48
3.5.3.10.6	Punto Home.....	48
3.5.4	Organización.....	49
3.5.4.1	Organigrama.....	49
3.5.4.1.1	Estructura Administrativa.....	50
3.5.4.1.2	Análisis.....	50
3.5.4.2	Manual de Funciones.....	51
3.5.4.2.1	Perfil de Puestos.....	51

3.5.4.2.2	Descripción del Puesto.....	52
3.5.4.2.3	Análisis del Puesto.....	52
3.5.4.2.4	Requisitos Intelectuales.....	52
3.5.4.2.5	Requisitos Físicos.....	53
3.5.4.2.6	Responsabilidades Adquiridas.....	53
3.5.4.2.7	Perfil de Puestos Área Técnica.....	54
3.5.4.2.8	Perfil de Puestos Área Comercial.....	59
3.5.5	Dirección.....	64
3.5.6	Control.....	64
3.5.6.1.1	Reglamento Interno.....	64
3.5.6.1.2	Objetivos.....	64
3.5.6.1.3	Obligaciones de Puntonet S.A.....	65
3.5.6.1.4	Obligaciones del Trabajador.....	65
3.6	OPERATIVIDAD.....	66
3.6.1	Alcance.....	66
3.6.2	Definición de Términos Básicos.....	66
3.6.3	Aplicación.....	69
3.6.4	Personal a Evaluar.....	69
3.6.5	Equipo Evaluador.....	69
3.6.6	Período de Evaluación.....	69
3.6.7	Legalización.....	70
3.6.8	Resultados de la Evaluación.....	70
3.6.9	Catálogo de Competencias.....	70
3.6.10	Comité de Evaluación.....	70
3.6.11	Formularios de Evaluación.....	71
3.6.12	Escala de Evaluación.....	75

3.6.13	Valoración de las Evaluaciones.....	76
CAPÍTULO IV.....		77
4.	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	77
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	77
4.1.1.	Resultados de Las Encuestas.....	77
4.1.2.	Resultado de las Evaluaciones.....	97
4.1.2.1.	Resultados Área Técnica.....	97
4.1.2.1.1.	Primera Evaluación Septiembre 2013.....	97
4.1.2.1.2.	Segunda Evaluación Marzo 2014.....	99
4.1.2.2.	Resultados Área Comercial.....	100
4.1.2.2.1.	Primera Evaluación Septiembre 2013.....	100
4.1.2.2.2.	Segunda Evaluación Marzo 2014.....	101
4.2.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	102
4.2.1.	Comprobación de Hipótesis Específica N° 1.....	103
4.2.2.	Comprobación de Hipótesis Específica N° 2.....	104
4.2.3.	Comprobación de Hipótesis Específica N° 3.....	105
CAPÍTULO V.....		107
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
5.1.	CONCLUSIONES.....	107
5.2.	RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....		109
WEBGRAFÍA.....		111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1	Cobertura Geográfica PuntoNet S.A.	44
Tabla 3.2	Perfil de Puesto Área Técnica Supervisor Corporativo	55
Tabla 3.3	Perfil de Puesto Técnico Sr. Corporativo	56
Tabla 3.4	Perfil de Puesto Técnico Jr. Corporativo	57
Tabla 3.5	Perfil de Puesto Técnico Servicio Masivo	58
Tabla 3.6	Perfil de Puesto Ejecutivo de Negocios Corporativos Sr.	60
Tabla 3.7	Perfil de Puesto Asesor de Ventas Masivas	61
Tabla 3.8	Perfil de Puesto Asistente de Negocios Corporativos	62
Tabla 3.9	Perfil de Puesto Asistente Operativa	63
Tabla 3.10	Matriz de Evaluación del Desempeño-Área Técnica	72
Tabla 3.11	Matriz de Evaluación del Desempeño Área Corporativa	74
Tabla 3.12	Escala de Evaluación	75
Tabla 3.13	Matriz de Ponderación - Evaluación del Desempeño	76
Tabla 4.14	Nombre del Puesto	77
Tabla 4.15	Nivel del Puesto	78
Tabla 4.16	Conoce la forma en que se realiza las actividades en la Empresa	79
Tabla 4.17	La Empresa maneja procesos administrativos para las actividades	80
Tabla 4.18	Conoce usted todos los procesos que debe cumplir	81
Tabla 4.19	Como se maneja la Gestión Administrativa en la Empresa	82
Tabla 4.20	Se ha realizado un Diagnostico Organizacional	83
Tabla 4.21	Cómo considera que se realice un diagnóstico en la empresa	84
Tabla 4.22	Cómo ayudaría en el desempeño laboral un diagnóstico	85
Tabla 4.23	Motivos por los cuales se Considera Viable Realizar un Diagnóstico	86
Tabla 4.24	Cree que la Empresa debe Realizar un Diagnóstico Organizacional	87

Tabla 4.25	Cree usted que las funciones están Claramente Definidas	88
Tabla 4.26	Considera Importante Elaborar un Manual de Funciones	89
Tabla 4.27	El Manual de Funciones Ayudará a Mejorar su Desempeño	90
Tabla 4.28	Ayudaría a Mejorar un Manual de Funciones en el Desempeño Laboral	91
Tabla 4.29	En la Empresa se han Realizado Evaluaciones del Desempeño.....	92
Tabla 4.30	Beneficio sobre la Evaluación de su Desempeño	93
Tabla 4.31	Como la Evaluación del Desempeño Ayudaría a los Empleados.....	94
Tabla 4.32	Con qué Periodicidad Considera que debe Realizarse la Evaluación.....	95
Tabla 4.33	Tipos de Incentivos en las Evaluaciones del Desempeño	96
Tabla 4.34	Evaluaciones Área Técnica Septiembre 2013	98
Tabla 4.35	Evaluaciones Área Técnica Marzo 2014	99
Tabla 4.36	Evaluaciones Área Comercial Septiembre 2013	101
Tabla 4.37	Evaluaciones Área Comercial Marzo 2013	102
Tabla 4.38	Resultados Obtenidos Hipótesis 1	104
Tabla 4.39	Comprobación Hipótesis 2	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1	Organigrama Punto Net S.A.....	50
Gráfico 4.2	Nombre del Puesto.....	78
Gráfico 4.3	Nivel del Puesto.....	79
Gráfico 4.4	Conoce la forma en que se realiza las Actividades en la Empresa.....	80
Gráfico 4.5	La Empresa maneja procesos administrativos para las actividades.....	81
Gráfico 4.6	Conoce los procesos que debe cumplir.....	82
Gráfico 4.7	Como se maneja la Gestión Administrativa en la Empresa.....	83
Gráfico4.8	Se ha realizado un Diagnóstico Organizacional.....	84
Gráfico 4.9	Como considera que se realice un diagnóstico en la Empresa.....	85
Gráfico 4.10	Como ayudaría en el desempeño elaborar un diagnóstico.....	86
Gráfico 4.11	Motivos por los cuales se Considera Viable Realizar un Diagnostico...	87
Gráfico 4.12	Cree que la Empresa debe Realizar un Diagnóstico Administrativo.....	88
Gráfico 4.13	Cree que las Funciones están Claramente Definidas.....	89
Gráfico 4.14	Considera Importante Elaborar un Manual de Funciones.....	90
Gráfico 4.15	El Manual de Funciones Ayudaría a Mejorar el Desempeño.....	91
Gráfico 4.16	Ayudaría a Mejorar un Manual de Funciones el Desempeño Laboral ...	92
Gráfico 4.17	En la Empresa se ha realizado Evaluaciones de Desempeño.....	93
Gráfico 4.18	Beneficio sobre una Evaluación de Desempeño.....	94
Gráfico 4.19	Con que periodicidad Considera que Debe Realizarse la Evaluación....	95
Gráfico 4.20	Que tipos de Incentivos cree que se debe entregar.....	96
Gráfico 4.21	Evaluación del Área Técnica.....	100
Gráfico 4.22	Evaluación Área Comercial.....	102

RESUMEN

El presente trabajo se orientó a elaborar e implementar un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. y su incidencia en los niveles de desempeño. Periodo Marzo-Diciembre 2013.

La presente investigación realizada se sustentó en determinar los elementos fundamentales apoyados en las fases del proceso administrativo y que permitieron diseñar una herramienta de Gestión Administrativa para la Empresa PUNTONET S.A. acorde a las necesidades requeridas para mejorar su desarrollo y crecimiento en el mundo tecnológico y el beneficio de adoptarla favorablemente

El modelo que se sugiere para cumplir con los objetivos organizacionales es evaluar el desempeño de los empleados de la empresa y de manera específica hacerlo bajo el enfoque de competencias. Por esta razón se elaboró un modelo administrativo de evaluación del desempeño por competencias, que sirva de soporte a las decisiones de selección, contratación y planes de carrera dentro de las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net .S.A. En el análisis de resultados se utilizó encuestas que se aplicaron a todo el personal de las 2 sucursales tanto al personal técnico como comercial, se elaboraron 2 cuestionarios de evaluación del desempeño de acuerdo a las competencias definidas para cada grupo. Se realizaron evaluaciones, a través de los formularios establecidos en el Manual de Evaluación del Desempeño, a los empleados de las sucursales Riobamba y Ambato, para establecer la pertinencia de la propuesta. Estos resultados permitirán poner en marcha planes de capacitación y orientación a resultados adecuados para la empresa.

La demostración de la hipótesis concluyó que es necesario implementar herramientas de gestión administrativa que permitirá mejorar la eficiencia de los empleados a través de un diagnóstico organizacional el cual es muy importante para mejorar el desempeño laboral pues permite obtener información importante para mejorar procesos, funciones y desempeño.

ABSTRACT

This study was aimed to develop and implement an Administrative Model for *Punto Net* S.A. Riobamba and Ambato branch offices and its impact on performance levels. March - December 2013 period.

The research developed was based on determining the key elements supported by the phases of the administrative process which allowed the design of an Administrative Management tool for *Punto Net* according to the needs required to improve its development and growth in the technology world and the benefit of adopting it favorably.

The model suggested in order to meet the organizational objectives is to evaluate the performance of the employees and specifically to do it under the competence approach. Therefore, an administrative model for the development of competencies was carried out, it helps as a support for the decisions about selection, recruitment and career plans within the *Punto Net*, Ambato and Riobamba branch offices. Some surveys were used in the analysis of results, they were applied to all the technical and commercial staff in both branches, and two questionnaires for performance evaluation were developed according to the competencies defined for each group. Evaluations were made through the forms set out in the Manual of Performance Evaluation, aimed to the employees of Riobamba and Ambato branches in order to establish the relevance of the proposal. These results will implement training plans and will be aimed to the appropriate results for the company.

The demonstration of the hypothesis concluded that it is necessary to implement administrative management tools which will improve the efficiency of employees through an organizational diagnosis which is very important for improving the performance of the job since it allows getting important information for improving processes, functions and performance.

INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos que estamos viviendo se hace imprescindible que las organizaciones de cualquier tipo puedan mantenerse estáticas, pues la globalización y la competencia la convierten necesariamente en estructuras sistemáticas de los elementos que la integran, a efecto de cumplir con las metas propuestas.

El Modelo Administrativo permite adiestrar al personal a acerca de aspectos como: reglas, desempeño laboral, recomendaciones, formatos administrativos, estrategias a seguir, metas, etc.; estructurando de tal manera que todos en la organización sepan realizar las actividades de acuerdo a su competencia, que servirá de guía para alcanzar eficiencia y eficacia en el desarrollo de la organización.

Los lineamientos alternativos que examina la propuesta de un modelo administrativo y su incidencia en los niveles de desempeño en los trabajadores de las sucursales Riobamba y Ambato dentro de la empresa Punto Net S.A. propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozca todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la Institución y los elementos que interviene en ellos tanto personal como material y visualizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el primer capítulo se encuentra la fundamentación teórica que da soporte científico a la investigación del modelo de evaluación del desempeño que se aplicó y permitió apoyarnos en las teorías probadas, para poner en práctica, la elaboración e implementación del manual presentado.

En el segundo capítulo puntualizamos el esquema de la investigación que es no experimental, pues se investigó la manera de mejorar el desempeño, a través de un modelo administrativo para lo cual fue necesario una investigación transversal pues la recolección de datos se hizo en un solo momento y sirvió para describir las variables y analizar su incidencia al momento de ser aplicadas, además se toma en consideración la metodología a seguir, los procesos e instrumentos de recolección de información.

En el tercer capítulo, contempla los lineamientos alternativos, consta en sí la propuesta del modelo de evaluación del desempeño por competencias para la Empresa Punto Net S.A. en las sucursales de Riobamba y Ambato, en donde se encierran los objetivos, y el Core Business o “Giro del Negocio” y las estrategias que se implementó para alcanzar los objetivos empresariales, al diseñar una herramienta de Gestión Administrativa para estas sucursales la Empresa, mejoró su desarrollo y crecimiento en el mundo tecnológico y el beneficio de adoptarla favorablemente, facilitara la identificación de los problemas relativos a la Administración y ayudara a evaluar procesos que servirán como instrumento eficiente para encontrar soluciones que ayuden a mejorar el desarrollo y el Nivel de Eficiencia, Eficacia y Rentabilidad, que se verán reflejados en los Indicadores de Gestión.

Posterior a la elaboración e implementación del manual se pudo demostrar que mejoró el rendimiento y desempeño de los empleados en estas sucursales para beneficio de la organización.

En el cuarto capítulo se presenta la interpretación, análisis de los resultados de la investigación y la comprobación de las hipótesis a través del método del Chi Cuadrado.

En el quinto capítulo encontraremos las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

Es placentero presentar el trabajo de investigación con la finalidad de poder sugerir a la empresa Punto Net S.A. una guía y punto de partida para desarrollar la efectividad de las funciones administrativas, permitiendo la mejora continua con su gestión empresarial.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

El propósito de realizar este trabajo de investigación, radica en el hecho que para los administradores de una empresa un elemento de gran importancia para un manejo exitoso es la aplicación de herramientas técnicas que permitan mejorar la gestión. Uno de los principales elementos es la adopción de modelos de gestión administrativa que ayude a resolver problemas cotidianos.

La consecución de los objetivos empresariales en gran medida depende del desempeño que tengan los trabajadores de una organización y es por esta razón que en la presente investigación se ha tomado como un elemento importante dentro de las empresas evaluar la actuación de sus empleados, evaluar su desempeño, pero de una forma técnica, pues a medida que las organizaciones crecen necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus colaboradores, para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos.

Lo anterior justifica la necesidad basada en una realidad concreta de diseñar un modelo administrativo que contribuya a fortalecer la gestión efectiva de los recursos humanos y materiales de la empresa Punto.net S.A., a fin de lograr que la institución tenga bases muy bien cimentadas para encaminarse en la búsqueda de la excelencia.

Con la implementación del presente manual se busca entregar un modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar el desempeño de la administración y promover el fortalecimiento interno de la misma. Se espera elaborar una herramienta administrativa moderna que permita tanto al personal directivo y operativo de Punto.net mejorar sus niveles de efectividad, desarrollar un ambiente laboral en el que el personal se sienta satisfecho y al mismo tiempo motivado.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los autores de la misma y, fundamentalmente, los administradores de la empresa Punto Net S.A., pues contarán con información técnica y profesional sobre las necesidades y perfiles del talento humano.

1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1. Fundamentación Filosófica

El pensamiento filosófico al interior de la administración nace fundamentalmente desde el establecimiento de la misma como ciencia.

Este pensamiento nace con Frederick Taylor, quien en sus escritos muestra una clara concepción de lo que debe ser la Administración, cómo debe ser la empresa, cuál es su fin y qué clase de estructura debe poseer para lograr ese fin. Esto muestra que en este pensamiento se utiliza la disciplina filosófica que plantea el problema del conocimiento: Cuando Taylor en su teoría da una noción del hombre, como trabajador, que se esfuerza para su propio bien y el bien común a toda la sociedad, esta otra vez está presente la Filosofía, por medio de la Antropología Filosófica que busca responde a la pregunta ¿qué es el hombre?.

Durante toda la evolución de la teoría administrativa, especialmente a partir de los estudios de Elton Mayo el tema central es el hombre. Es clave recordar que se empieza estudiar a las empresas como resultado de las habilidades de organización, y control del hombre, Desde Mayo, los estudios administrativos se bifurcaron en dos corrientes: psicológica y otra sociológica, y, por tanto, la Filosofía sigue presente hasta nuestros días en los libros administrativos.

1.2.2. Fundamentación Epistemológica

La epistemología de la administración busca encontrar las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que dieron origen a la administración como disciplina.

Los fundamentos epistemológicos no son más que las teorías, los modelos, los recursos y las técnicas que se emplean en el proceso de aprendizaje en todo momento de la vida del ser humano. Estos responden a modelos que indican ciertas directrices para conformar planes y proyectos, que se aplicaran a cosas muy específicas, como por ejemplo el manual de gestión y control, que regirá para la aplicación en todos los momentos de la gestión administrativa, principalmente en la toma de decisiones.

1.2.3. Fundamentación Axiológica

Según la (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2014), la axiología es “El estudio de la teoría de los valores”. En definitiva, la axiología es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza de los valores y juicios valorativos, es decir, desde distintas propuestas metafísicas, establece jerarquías de valores humanos a los que deberían ajustarse las conductas de los individuos.

La axiología trata de buscar el análisis intelectual y moral de los valores positivos y valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio.

1.2.4. Fundamentación Psicológica

1.2.4.1. La Teoría de las Relaciones Humanas

La administración estudiada desde una perspectiva psicológica se inicia en los Estados Unidos, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas (1920). Sus estudios están enfocados a la conducta del hombre en las organizaciones y se concentra en la administración de las personas, enfatizando la importancia del elemento humano, siendo la base de las actuales corrientes administrativas (MEDINA MACIAS, A.; AVILA VIDAL, A. , 2008).

La Teoría de las Relaciones Humanas se inspira en los trabajos de Hugo Munsterberg, fundador de la Psicología Industrial. Munsterberg realizó varios aportes a la administración, entre ellos: estableció cómo podía obtenerse el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas, incluyendo factores como monotonía,

fatiga, atención y el impacto de la influencia social, combinando, además, ideas de la Administración Científica con las de la Psicología.

Esta teoría se fortalece con los trabajos realizados por Elton Mayo en la histórica experiencia de la planta Hawthorne (1924 - 1932) en la Western Electric Company. Mayo explica que el estudio de la administración se debe basar en las relaciones interpersonales, puesto que la administración implica que las cosas se deben realizar por la acción de las personas. Los estudios establecen que de los aspectos técnicos y formales (organización formal) se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos (organización informal).

Mayo realiza varias conclusiones fundamentales para la administración:

- A través de una adecuada satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del trabajador y de condiciones favorables se logra aumentar la eficiencia de cualquier organización.
- La eficiencia industrial es un problema que va más allá de la materia de organización racionalización, sino un problema de motivación y satisfacción de las necesidades del trabajador.
- Piensa que la psicología es un instrumento para comprender y obtener lo mejor de las personas.

1.2.4.2. La Teoría Científica del Comportamiento

Esta Teoría es conocida también como la Teoría de las Necesidades y Motivaciones o como el movimiento humanista dentro de la Psicología Industrial, enfatiza su análisis de la administración desde el punto de vista psicológico. Sus teóricos sostuvieron que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos, ya que el elemento humano es el factor determinante en los objetivos de la empresa.

Una de las figuras más representativas de este enfoque es el estadounidense Abraham Maslow (1908 - 1970), quien estableció una jerarquización de las necesidades con las

cuales el individuo se sentía satisfecho. Maslow establece que las necesidades individuales básicas son de naturaleza fisiológica. Después vienen otras que van desde las necesidades de seguridad hasta la búsqueda de autorrealización. A medida que se avanza en la pirámide, se van ampliando la necesidad de bienes y servicios requeridos. Cada una de las escalas de la pirámide tiene distintos niveles motivacionales. Si la teoría de Maslow es correcta, hasta que las necesidades básicas no estén satisfechas al grado que se necesitan para el funcionamiento adecuado del cuerpo, la mayor parte de la actividad de una persona ocurrirá a ese nivel y la satisfacción de otras áreas proporcionará poca motivación.

Maslow postuló que esta “pirámide” representa una jerarquía en la que los mismos seres humanos se organizan.

Otro de los exponentes más importantes de este enfoque es Douglas Mc Gregor (1906 - 1964), quien identificó en su teoría dos grupos de supuestos básicos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X plantea que las personas ven el trabajo como una necesidad, pero que sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible. Por esta razón considera a las personas como perezosas, carentes de ambición, egoístas, que les desagrada la responsabilidad, indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y necesitan que las guíen.

La Teoría Y es más optimista y plantea que las personas tienen potencial de desarrollarse, de asumir responsabilidades y de perseguir las metas de la organización si se les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo. Considera el trabajo como natural y que las personas quieren trabajar y en circunstancias adecuadas obtienen gran satisfacción. También plantea que tienen la capacidad de aceptar, buscar responsabilidades y aplicar la imaginación, el ingenio y la creatividad. Plantea que la administración participativa es la mejor manera de aprovechar el potencial humano proporcionando perspectiva de superación personal.

La Teoría “Y”, supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. Supone también que los supuestos de ésta, eran más válidos que los de la Teoría “X”.

En general los supuestos de ambas teorías pueden resultar idóneos en situaciones concretas.

Otros pensadores han realizado varios aportes a esta teoría. Por ejemplo, Chris Argyris desarrolló la Teoría de la Personalidad, que afirma que existe un conflicto entre las necesidades de la organización y las necesidades de los adultos maduros y sanos. Otra teoría importantes es la Teoría de la Satisfacción de Motivación, de Alderfer, que plantea que las personas se esfuerzan por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento de manera que si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarán a un nivel inferior; y la Teoría de los dos Factores, de Herzberg, acerca de que la satisfacción y la insatisfacción surgen de dos grupos diferentes de factores.

1.2.5. Fundamentación Legal

La Constitución de la República del Ecuador, en su Sección octava Trabajo y seguridad social, garantiza el derecho al trabajo en el Art. 33:

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

Todo proceso de trabajo de cualquier empresa privada del Ecuador se fundamenta en el Código Laboral Ecuatoriano. Específicamente en Art. 45 que se refiere a las Obligaciones del trabajador, que en el literal a) explica:

“Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

l literal e) se expresa que se debe:

Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”.

De igual manera, en el Art. 81 se especifica:

“Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código”.

Todos estos artículos implican que el trabajador debe realizar un trabajo eficiente y, por el mismo, recibir un salario apropiado y legal.

1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1. Antecedentes Históricos de la Administración

(HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, 2011), establecen la evolución histórica de la administración.

La administración existe desde las primeras sociedades humanas y, por tanto, las herramientas administrativas han evolucionado con la evolución de la humanidad. Para satisfacer sus necesidades primordiales fue necesario que la sociedad se una para alcanzar lo que deseaban, y en la medida en que su labor era más difícil, requirieron una mejor organización.

Para organizar las actividades como cazar, pescar, recolectar y distribuir fue necesario que una persona o grupo de personas dirijan esas operaciones y, para poder lograr éxito en las mismas, debió ser necesario planeación y organización. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se desarrollaron estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

1.3.2. Escuelas del Pensamiento Administrativo

La administración actual se fundamenta en las distintas escuelas del pensamiento que han surgido a lo largo de su evolución. Entre las principales ideas se pueden destacar la de las escuelas clásicas, neoclásicas y moderna (STONER, J; FREEMAN, E; GILBERT, D, 2008).

1.3.2.1. Enfoque clásico de la Administración

Los primeros intentos de una teoría de la administración fue realizado en el siglo XX, de forma separada por dos ingenieros: Frederick Winlow Taylor (americano) y Henri Fayol (europeo), que desarrollaron lo que se conoce como el enfoque clásico de la administración.

1.3.2.1. La Administración Científica

Taylor manejaba como objetivo aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario.

A este pensamiento se le denominó la Escuela de Administración Científica, porque buscaba aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial.

1.3.2.3. Teoría del Proceso Administrativo

El francés Henry Fayol desarrolló su teoría que tenía su teoría poniendo énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente, es decir, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas

. Las ideas de Taylor y Fayol constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, que fue adoptado por las organizaciones aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo.

1.3.2.4. La Teoría Burocrática

Max Weber y sus colaboradores desarrollaron su análisis caracterizando a la organización por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales todo ello basado en la autoridad legal. A esta organización se la llamó burocracia, que fue un intento de Weber para formular un modelo ideal alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones.

1.3.2.5. La Teoría del Comportamiento

Esta teoría que se desarrolló al inicio del siglo XX hace énfasis en el comportamiento humano. Esta escuela estableció el postulado que las personas son en esencia buenas y para estimular su desempeño la administración debe humanizar su trabajo.

Sus principales ideólogos fueron Mary Parker Follet y Elton Mayo.

- a) Mary Parker Follet. Afirmaba que las organizaciones deben basarse más en una ética grupal que en una individual.
- b) Elton Mayo. Establece que la empresa es un sistema social y un sistema tecnológico y que el individuo no sólo es motivado por incentivos económicos, sino por diversos factores sociales y psicológicos.

1.3.2.6. El Enfoque Neoclásico de la Administración

Los autores más importantes de esta escuela son: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros. Sus ideas influenciaron tres áreas fundamentalmente: tipos de organización, departamentalización y Administración por Objetivos (APO). El establecimiento de planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos constituye una de las aportaciones más importantes de este enfoque.

1.3.3. Modelos Administrativos

A partir de la evolución de la teoría administrativa se desprenden la modelización administrativa, que conlleva al desarrollo de varios modelos, que contribuyen a la mejor organización de las empresas.

1.3.3.1. Definición de Modelos Administrativos

(ROBBINS, S. ; COULTER, M., 2009) Explican que: “Un Modelo Administrativo es aquel en el cual es factible advertir las relaciones y su influencia en las demás partes del sistema en su conjunto.

El Administrador, dada la complejidad del mundo moderno, no puede dejar de utilizar modelos de tipo mental, permitiéndole estar capacitado para realizar cualquier tipo de actividades en el mundo real.”

1.3.3.2. Características de Modelos Administrativos

Los modelos administrativos mantienen las siguientes características:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.
- Se implementan para cambiar o mejorar algún aspecto débil o carente de la empresa.
- Es necesario utilizar distintas herramientas de ayuda para implementar un nuevo modelo administrativo en una empresa.
- Su característica principal es que son flexibles, es decir que los puedes ajustar a cualquier empresa y cambiarle el enfoque por uno que realmente satisfaga tu necesidad.
- Muchas veces se cambia la forma en la que el personal de la empresa desarrolla sus actividades cotidianas, ajustando labores, asignando nuevas responsabilidades o disminuyéndolas para hacer el trabajo más eficiente y racional.

1.3.3.3. Tipos de Modelos Administrativos

La teoría administrativa permite el análisis, estudio y manejo de la empresa bajo la perspectiva de diversos modelos. En la actualidad, la innovación en los procesos administrativos, no solo busca lograr un adecuado manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, sino que tiene como objetivo entregar al administrador la información que le permita realizar una evaluación de los puntos débiles y de los puntos fuertes de la empresa, derivados de las condiciones tanto internas como externas a la misma. Este conocimiento le permite al administrador

establecer estrategia y líneas de acción a seguir para que la empresa alcance los objetivos empresariales, especialmente en lo relacionado a crecimiento y expansión.

Para un adecuado análisis, es necesario elaborar escenarios posibles y para lograr esto es necesaria la ayuda de modelos, puesto que el mismo le permite al administrador de la organización proyectar suposiciones sobre personas e interpretaciones que hace de las situaciones, además de actuar según piensa. El modelo que prevalece en la administración de una empresa determina el ambiente de la misma. Los modelos no solo pueden variar de una organización a otra, sino que también pueden hacerlo dentro de los departamentos de una empresa.

Los principales o más conocidos modelos administrativos son los siguientes (ALECOY, 2011):

- a) **Modelo Autocrático.** Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. La base fundamental de este modelo es saber ejercer el poder y la autoridad formal, en la que los administradores creen saber lo que necesitan la organización y los empleados. El modelo implica que es necesario dirigir, persuadir y obligar a los individuos para lograr su rendimiento.
- b) **Modelo de Custodia.** Este modelo concluye que para lograr los objetivos organizacionales se necesitaba lograr una mayor satisfacción de las necesidades básicas y mejorar la seguridad laboral de los empleados, lo que eliminaría la inseguridad laboral, la frustración y agresividad de los subordinados. El enfoque de custodia está ligado a la disponibilidad de los recursos, por lo que la orientación administrativa es hacia la obtención de dinero.
- c) **Modelo de Apoyo.** Desarrollado por Mayo y Roethlisberger, concluye que una organización es un sistema social y que sus miembros son los elementos más importantes del sistema. Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la

organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

- d) **Modelo Colegial.** Este modelo tiene su orientación al trabajo en equipo en el que el administrador es el líder-entrenador que crea un mejor equipo y la respuesta del trabajador es una mejora en sus actividades. El modelo crea un ambiente donde los empleados experimentan cierto grado de satisfacción, contribución valiosa y realización personal, la que genera un gran entusiasmo hacia el rendimiento y la excelencia.
- e) **Modelo sistémico.** Este modelo indica que cualquier acción tendrá efecto en un lugar del sistema, a través de la cual se busca en el término trabajo un mayor significado y valor del que ya tiene.

1.3.3.4. Los Modelos Administrativos del Siglo XXI

El modelo administrativo que se utilizan en la actualidad, por la mayoría de las organizaciones, siguen siendo los modelos administrativos que fueron postulados a principios del siglo XX, como son la administración Científica), la teoría de los Sistemas, etc. En la actualidad existen numerosos modelos de administración. Los más importantes y más utilizados son los siguientes:

- Administración de la Calidad Total
- Reingeniería y el proceso continuo de mejora
- Benchmarking. Análisis corporativo o análisis referencial
- Desarrollo organizacional.
- Administración por proyectos.
- Gestión por competencias.

1.3.3.4.1. Administración de la Calidad Total

En el libro “Calidad total y productividad” (GUTIÉRREZ PULIDO, 2010), explica que este modelo fue desarrollado por W. Edwards Deming, quien trabajó en la planta

Hawthorne de la Western Electric de Chicago. Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en Hawthorne, donde se pagaba a los empleados de acuerdo con lo que producían.

En la década del 40, Deming promovió en su país y en Japón el control estadístico de calidad y junto con Joseph Juran, durante la segunda guerra mundial, elaboran el programa de Gestión de la Calidad. En esta misma época, Armand Feigenbaum desarrolla el concepto de “Control de la calidad Total”.

Sus desarrollos en la década de 1980 contribuyeron a dar forma a una nueva teoría para la gestión de las organizaciones. Deming criticó muchas de las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores, también propuso ideas más humanistas y fundamentadas en el conocimiento de la variación natural de los procesos. Sus propuestas inspiraron cambios radicales en muchas de las grandes corporaciones; por ejemplo, Nashua Corporation, Ford Motor Company, Florida Power & Light (Gabor, 1990).

1.3.3.4.1.1. Filosofía de la Calidad Total

En 1986, Deming publicó su libro *Out of the Crisis* en el que expuso lo que se considera su más importante aportación: los llamados 14 principios para transformar la gestión en la organización. En conjunto, éstos se pueden ver como una teoría, una filosofía, que permite entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización. La calidad total debe transmitirse a todo el personal hasta convertirla en un ideal de toda la organización. Se busca que todo producto, actividad, relación humana en la empresa, se realice buscando la excelencia. (DEMING, 2000).

1.3.3.4.1.2. Principios del Modelo

A continuación se presentan los 14 principios de la calidad total de Deming (GUTIÉRREZ PULIDO, 2010).

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- Adoptar la nueva filosofía.

- Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una forma de asegurar la calidad, ya que esto no la garantiza.
- Acabar con la práctica de hacer negocio sólo con base en el precio.
- Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
- Implantar la formación (instituir la capacitación en el trabajo).
- Adoptar el nuevo estilo de liderazgo.
- Desechar el miedo.
- Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua.
- Eliminar lemas, exhortos y metas para la mano de obra.
- Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra.
- Fundamentar las acciones de la dirección con base en planes y proyectos, y no sólo en metas numéricas.
- Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.
- Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo.
- Generar un plan de acción para lograr la transformación.

1.3.3.4.2. Reingeniería

El término Reingeniería de Procesos o BPR (“Business Process Reengineering”) apareció por primera vez, en 1990, en un artículo escrito por Michael Hammer, “Reengineering Work”, y posteriormente en el libro “Manifiesto para la Revolución de los negocios” de 1993, con la ayuda de James Champy. (MIRANDA GONZÁLEZ, CHAMORRO MERA, & RUBIO LACOBIA, 2007).

Estos autores explican que los principios clásicos ya no funcionan, puesto que existen tres fuerzas: Clientes, Competencia y Cambio que obligan a las empresas a irse redescubriendo, para poder sobrevivir en un nuevo escenario empresarial: Los clientes mandan, determinan lo que quieren, disponen de más información, su poder de negociación aumenta. (HAMMER, M, CHAMPY, J, 1994).

La competencia se ha hecho más intensa, los rivales introducen nuevos productos a gran velocidad y luchan encarnizadamente por robar los clientes de las demás empresas a toda costa.

Por otra parte, el ritmo de cambio es creciente, lo que provoca un acortamiento en el ciclo de vida de los productos. El mercado impone una selección desapareciendo los productos que se quedan obsoletos.

Según estos autores la Reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente. Michael Hammer y James Champy tributan con su Reingeniería, en 1994, una nueva forma de comportamiento administrativo en cuya esencia se encuentra el pensamiento discontinuo proponiendo mejoras radicales y espectaculares basándose en la reinención de los procesos organizacionales orientados a la satisfacción del cliente. Su propuesta concreta radica en la conceptualización de un nuevo paradigma de cómo organizar y conducir los negocios creando nuevos principios y procedimientos operacionales. Posteriormente James Champy presenta un nuevo libro en el que incluye como punto esencial la Reingeniería del proceso administrativo debido basado en la convicción del papel vital que este juega en la transformación de los procesos restantes dentro de una organización.

La reingeniería propone repensar las estructuras administrativas (volver a diseñarlas), y para ello retoma como orientación básica de este rediseño lo que diferentes empresas y expertos han venido haciendo desde hace años: organizar la empresa por procesos o unidades de negocio, en lugar de segmentar por funciones estos procesos. La reingeniería maneja cuatro conceptos claves:

- **Fundamental:** Cuando se inicia un proceso de reingeniería, se debe realizar una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. La Reingeniería inicialmente determina qué es lo que debe hacer la empresa y, posteriormente, cómo debe hacerlo. En definitiva, la BPR se concentra en lo que una empresa “debe ser” y no en lo que “es”.

- **Radical:** El rediseño debe ser radical, se debe abandonar lo viejo, sin contemplaciones. La BPR descarta todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo, es un proceso de reinención completa del negocio y no ante un intento de mejorarlo o modificarlo ligeramente.
- **Espectacular:** Las mejoras que implica la Reingeniería de Procesos deben ser espectaculares y no marginales o incrementales, deben existir saltos gigantescos en el rendimiento. En este tipo de situaciones bastaría con aplicar otras medidas como: programas de incentivos para los empleados, sistemas de incrementos de mejora de la calidad.
- **Procesos:** Se denomina proceso al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Este concepto implica que dentro de cada proceso confluyen una o varias tareas. Dichas tareas individuales dentro de cada proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona. Por tanto las compañías deben mentalizarse de que la importancia de las tareas, objeto de estudio en la mayor parte de las empresas, se encuentra condicionada por la visión de conjunto que implica el proceso.

Según (HAMMER, M, CHAMPY, J, 1994), existen tres tipos de compañía que emprenden la BPR.

- Empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde pelagra la continuidad de la actividad económica. Estas compañías recurren a la Reingeniería porque no tienen más remedio que hacerlo. Pero, si esta no resulta, es posible que el negocio conozca su fin en breve.
- Empresas que por el momento los resultados que tienen puedan parecer satisfactorios, pero el escenario en que se desenvuelve la actividad de la compañía es incierto y en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas. Es decir, empresas que no están dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. La Reingeniería es de carácter preventivo.
- Empresas que se encuentran en óptimas condiciones, sin problemas que se vislumbren en dificultades visibles. Deciden sumergirse en la BPR porque la

administración tiene aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto. Ven en la BPR una oportunidad para obtener una ventaja competitiva.

1.3.3.4.3. Desarrollo Organizacional

El concepto de desarrollo organizacional comúnmente se lo asocia a crecimiento de la organización o productividad en la misma; pero en realidad es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración, es decir, es una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard. (RAMIREZ CARDONA, 2008).

El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades.
- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas, practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Las características básicas del DO son:

- Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.
 - Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer: Crecimiento, destino, identidad y revitalización, Satisfacción y desarrollo humano, Eficiencia organizacional.
- Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.

- Implica una relación cooperativa, de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones, basados en la filosofía del DO como:
 - Mejoramiento en la competencia interpersonal.
 - Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
 - Comprensión entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
 - Administración por equipos, o sea, capacidad de desarrollo de equipos funcionales para trabajar con mayor eficiencia.
- Desarrollo de métodos de solución de conflictos. En lugar de los usuales métodos burocráticos basados en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos.

1.3.3.4.4. Benchmarking

El benchmarking nace en 1989, con la publicación del libro *“Benchmarking, the search for industry best practices that lead to superior performance”* de Robert C. Camp, aunque su aplicación empezó de la mano de Xerox Corporation en el año 1979, debido a la alta competencia en el sector y para establecer comparaciones en cuanto a costes de producción unitarios, comparaciones con productos seleccionados, capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos.

Es decir, el BENCHMARKING surge por la necesidad de saber cómo se están desempeñando otras organizaciones, para tener información que sirva para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad.

Según (PRAT CANET, 2008), el Benchmarking es una herramienta de productividad. Se trata de un método sistemático y continuo que permite evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las otras empresas o dependencias similares que son reconocidas

como representantes de las mejores prácticas, con el fin de obtener progresos dentro de nuestra universidad o dependencia.

El objetivo del Benchmarking es aportar elementos de juicio y conocimiento a la empresa que le permita identificar cuales enfoques son los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus tácticas y estrategias y sus procesos productivos.

Para lograr este propósito es preciso el enfoque de vigilancia del entorno que permita observar si en alguna otra dependencia se está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en la organización conducir a una mayor eficacia en la organización.

1.3.3.4.4.1. Tipos de Benchmarking

Según (SPENDOLINI, 2008), se pueden establecer varios tipos de benchmarking en función de diversos aspectos: como “objetivo” u “objeto” del análisis. De esta manera distingue entre:

- **Interno:** compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización, para posteriormente aplicar esa metodología al resto de la organización.
- **Competitivo:** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización. El gran obstáculo en este tipo de benchmarking radica en la confidencialidad de la información
- **Funcional:** Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían o no ser competidores directos de la organización. El objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo el benchmarking.

Según los objetivos del estudio de benchmarking, se podría establecer la siguiente clasificación:

- **Estratégico:** obedece a razones de posicionamiento en el mercado, para lo cual su empeño consiste en mejorar los factores críticos de éxito, esto es, aquellos considerados clave para la satisfacción del cliente.
- **Funcional:** estrechamente ligado con los procesos internos que se encuentran más próximos al cliente, de ahí que su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción.
- **Operativo:** responde a impulsos para la mejora de la organización operativa y, por lo general, busca mejorar aspectos muy concretos relacionados con reducir el tiempo de ejecución, el número de trabajadores implicados en una misma área o evitar duplicidades de tareas dentro de la organización

1.3.3.4.5. Gestión por Competencias

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. (ALLES, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2006).

Este autor, citando a Spencer y Spencer, clasifica en cinco a lo principales tipo de competencias (ALLES, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Casos, 2007):

- **Motivación.** Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- **Características.** Se refiere a las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias se pueden dividir, según los autores citados, en:

- **Visibles.** Son las competencias fáciles de identificar y desarrollar y se refiere a las destrezas y conocimientos

- **No visibles.** Son las difíciles de detectar y desarrollar. En estas se encuentran el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y los núcleos de la personalidad.

En síntesis, las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción.**
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, la calidad y precisión
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información
- **Competencias de ayuda y servicio**
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente
- **Competencias de influencia**
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional
- **Competencias gerenciales**
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Liderazgo
- **Competencias cognoscitivas**
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica/profesional/de dirección

- **Competencias de eficiencia personal**

- Autocontrol
- Confianza en si mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

1.3.3.5.1. La Gestión de Competencias y los Procesos de Recursos Humanos

La gestión por competencias es una de las formas más eficaces de administrar los distintos procesos de los recursos humanos en una empresa. (FERNÁNDEZ LÓPEZ, 2005).

- a) Selección: Se debe elaborar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, puesto que a partir del perfil, del puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento.
- b) Entrevistas: En esta etapa se debe detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.
- c) Análisis y Descripción de Puestos: Se debe establecer la descripción de puestos por competencias.
- d) Capacitación y Entrenamiento: Además de definir las competencias necesarias, se debe conocer al personal, a partir de evaluaciones por competencias.
- e) Evaluación por Competencias: La forma más efectiva de evaluación es por competencias, porque los resultados de la evaluación muestran en que áreas se debe entrenar, capacitar, cambiar puesto o desarrollar los potenciales del personal.
- f) Planes de Carrera: Los planes de carrera o planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas.

Según (SAGI, 2010), la gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos, bajo un único modelo. Este modelo introduce 2 aspectos del modelo de gestión de recursos humanos, que data de mitad del siglo XX:

- La recuperación del concepto de profesión frente al puesto de trabajo
- El concepto de competencia frente al de función y tarea.

1.3.3.5. Evaluación del Desempeño

La consecución de los objetivos empresariales en gran medida depende del desempeño que tengan los trabajadores de una organización y es por esta razón que en la actualidad se ha tomado como un elemento importante dentro de las empresas evaluar la actuación de sus empleados, evaluar su desempeño, pero de una forma técnica, pues a medida que las organizaciones crecen necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus colaboradores, para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos.

La evaluación del desempeño sería calificar a un empleado, comparando su actuación, presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño (DESSLER, 2009).

1.3.3.5.1. Razones para Evaluar el Desempeño

El mismo Dessler explica que existen varias razones para evaluar el desempeño:

- Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración
- La evaluaciones de desempeño ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo.

1.3.3.5.2. Proceso para Evaluar el Desempeño.

La evaluación del desempeño normalmente tiene 3 fases:

- **Fase 1: Definir el trabajo.** Significa que las obligaciones y normas que debe cumplir el trabajador están claras para él y su jefe inmediato.
- **Fase 2: Evaluar el desempeño.** Significa comparar el desempeño real con las normas establecidas, es decir, significa obtener una calificación.
- **Fase 3: Retroalimentación.** A través de una o varias sesiones entre el jefe o encargado y el trabajador se analiza el desempeño y avance de este último, concluyendo con planes para el desarrollo que pudiera necesitar. (MUÑIZ L. , 2007)

1.3.3.5.3. Métodos para Evaluar el Desempeño

(CHIAVENATO I. , 2009), explica que los métodos más conocidos para evaluar el desempeño se encuentran los métodos de: escalas gráficas, elección forzada, ensayo, investigación de campo, incidentes críticos, comparación por pares, frases descriptivas.

- a) **Método de escalas gráficas.** Este método evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- b) **Método de elección forzada.** Es un método que consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores mediante frases descriptivas alternativas de tipos de desempeño individual.
- c) **Método de ensayo.** Es un método que requiere que el evaluador redacte una declaración donde describa el comportamiento del evaluado
- d) **Método de investigación de campo.** Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, orígenes y motivos de tal desempeño.

- e) **Método de incidentes críticos.** Es una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de los subordinados.
- f) **Método de comparación por pares.** Compara a los empleados de dos en dos; el método puede utilizar factores de evaluación.
- g) **Método de frases descriptivas.** En este método el evaluador señala 3 frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellos que demuestran el opuesto de su desempeño.

Según (MÉNDEZ ÁLVAREZ, 2009) En los últimos veinte años, han aparecido distintas tecnologías y herramientas de gestión. Este autor señala que la Tecnología de gestión es la intervención de la organización que se enmarca en un proceso de cambio planeado. Exige complejidad en las relaciones y el aprendizaje de nuevas técnicas de trabajo. Impacta de manera significativa el conocimiento, habilidades y actitudes de personas en diferentes niveles y líneas de la organización.

Por otro lado, las herramientas de gestión corresponden a la metodología utilizada por los niveles directivos de la organización. Proporciona procesos y/o técnicas y/o información que al ser aplicados permiten ejecutar acciones que impacten la planeación, operación y control de la organización.

1.3.4. Proceso Administrativo

Según (MÜNCH, 2010), la administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

En el libro de Munch, se establece que Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa.

- **Proceso.** Es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.
- **Proceso administrativo.** El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

1.3.4.1. Etapas del Proceso Administrativo

(MÜNCH, 2010), Establece que las etapas que constituyen el proceso administrativo, se pueden establecer como las siguientes:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

1.3.4.1.1. Planeación

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). (ROBBINS, S. ; COULTER, M., 2009).

El autor establece que la planeación es formal o informal. La planeación informal se hace en empresas pequeñas, nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se compartan en la organización. La planeación informal es general y le falta continuidad.

La planeación formal, mantiene planes y procesos de planeación muy elaborados.

1.3.4.1.2. Objetivos de la Planeación

Según (ROBBINS, S. ; COULTER, M., 2009), existen por lo menos cuatro razones para la planeación: marca una dirección, reduce la incertidumbre, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar.

- **La planeación marca una dirección.** Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas.
- **Reduce la incertidumbre.** La planeación obliga a los administradores a planear para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.
- **Reduce los desechos y las redundancias.** Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza. Cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.
- **Establece los criterios para controlar.** Con la planeación ponemos las metas y los planes. Luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría manera de controlar.

1.3.4.1.3. Planeación y Desempeño

La relación que existe entre la planeación y el desempeño empresarial se pueden definir en 4 aspectos.

- La planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos.
- La calidad del proceso de planeación y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño que el grado de la planeación.
- Es necesario tomar en cuenta que cuando la planeación formal no trae un desempeño superior, muchas veces la causa es el ambiente externo.

- Influyen también en la relación de planeación y desempeño los tiempos de la planeación. Las organizaciones necesitan varios años (cuatro mínimo) de planeación formal sistemática para incidir en el desempeño.

1.3.4.1.4. Herramientas y Técnicas de Planeación

Tres técnicas importantes que aplican los administradores son: reconocimiento del entorno, pronósticos y benchmarking.

- **Reconocimiento del entorno.** Revisión de grandes volúmenes de información para anticipar e interpretar los cambios del ambiente.
- **Pronósticos.** Predicciones de resultados. Estos pueden:
 - Cuantitativos. Pronósticos en que se aplican reglas matemáticas a conjuntos de datos para predecir resultados.
 - Cualitativos. Pronósticos basados en el buen juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados.
- **Benchmarking.** Consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño.

1.3.4.1.5. Técnicas Contemporáneas de Planeación

Dos técnicas de planeación adecuadas para los ambientes dinámicos y complicados de la actualidad son la administración de proyectos y la planeación de escenarios.

- **Administración de proyectos.** Tarea de hacer las actividades respectivas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones.
- **Planeación de escenarios.** Un escenario es un cuadro coherente de lo que puede ocurrir en el futuro. La elaboración de escenarios se llama también planeación para casos de contingencias, es decir, si esto pasa, entonces aquellas serán las acciones que emprenderemos.

1.3.4.1.2 Organización

Es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización. (ROBBINS, S. ; COULTER, M., 2009).

Este proceso es importante y sirve para muchos propósitos. Por tanto, es sumamente importante diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

Estructura organizacional. Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

- **Especialización del trabajo.** Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas, conocida también como división del trabajo.
- **Departamentalización.** Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. La departamentalización puede ser:
 - Funcional. Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.
 - De productos. Agrupa los trabajos por línea de productos.
 - Geográfica. Agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía.
 - De procesos. Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.
 - De clientes. Agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.
- **Cadena de mando.** Línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quién informa a quién.
 - Autoridad. Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga
 - Responsabilidad. Obligación de desempeñar cualquier tarea asignada.
 - Unidad de mando. Principio de administración que afirma que cada persona debe informar sólo a un gerente.
- **Amplitud de control .** Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

- **Centralización y Descentralización.**
 - Centralización, El grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización.
 - Descentralización. El grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.
- **Formalización.** Grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

1.3.4.1.3 Dirección

La dirección de la acción empresarial, comprende el hecho que es necesario que las actividades empresariales, las tareas departamentales y las operaciones se cumplan de acuerdo con lo planeado y organizado. Aquí interviene la función de dirección, orientada principalmente hacia el desempeño de las personas, puesto que éstas son los recursos que dan vida a los demás recursos empresariales. (CHIAVENATO I. , Administración. Teoría, proceso y práctica, 2010).

Anteriormente se comprendía el término dirección como mandar y supervisar. Actualmente este tema va dirigido a los procesos de motivación al personal. Por este particular el estudio de la Dirección se centra en las teorías que estudian el comportamiento organizacional (ROBBINS, S. ; COULTER, M., 2009).

El comportamiento organizacional aborda asuntos que no son obvios, puesto que a primera vista las organizaciones muestran sus aspectos visibles: estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadena de mando. Pero bajo la superficie existen otros elementos que los gerentes necesitan entender, ya que son elementos que también influyen en la manera de trabajar de los empleados.

Comportamiento Organizacional. Las acciones de las personas en el trabajo.

Los objetivos del Comportamiento Organizacional son explicar, predecir e influir en el comportamiento. El gerente debe ser capaz de explicar por qué los empleados presentan

algunos comportamientos más que otros, predecir cómo responderán los empleados a diversas acciones que podría realizar el gerente e influir en el comportamiento de los empleados.

1.3.4.1.4 Control

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es qué tanto facilita el logro de los objetivos. (ROBBINS, S. ; COULTER, M., 2009).

Existen tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

- **De mercado.** Usa mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas que se utilizan en el sistema. Comúnmente lo usan las organizaciones cuyos productos o servicios son claramente específicos y distintivos y que enfrentan una enorme competencia en el mercado.
- **Burocrático.** Destaca la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglamentaciones, procedimientos, políticas, estandarización de las actividades, descripciones de empleos bien definidas y presupuestos, para asegurar que los empleados exhiben comportamientos apropiados y cumplen con las normas de desempeño.
- **De Clan.** Regula el comportamiento de los empleados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización. Lo usan con frecuencia las organizaciones donde son comunes los equipos y la tecnología cambia con rapidez.

CAPÍTULO II

2 METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fué experimental, pues al investigar la manera de mejorar el desempeño, a través de un moldeo administrativo, fue necesaria la investigación transversal ya que la recolección de datos se hizo en un solo momento y sirvió para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en el momento de su aplicación.

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron para el desarrollo de esta tesis fueron:

Descriptiva: Tuvo como objetivo central describir y determinar la estructura administrativa que en la actualidad tiene la empresa Puntos Net, en las sucursales Ambato y Riobamba.

Exploratoria: Puesto que la empresa no tiene ningún moldeo administrativo establecido y por tanto, se determinó las tendencias logrando identificar relaciones potenciales entre variables y establecer un punto de partida de investigaciones posteriores más rigurosas.

Correlacional: En esta investigación se relacionó algunas variables como nivel de desempeño, indicadores, eficiencia de procesos, etc.

Aplicada: Puesto que esta investigación resolvió los problemas planteados, y así determinar y dotar de alternativas de solución al mismo.

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicaron los métodos deductivo e inductivo, pues es necesario partir del conocimiento de las distintas teorías que estudian tanto a los modelos administrativos como a la evaluación del desempeño, método deductivo, para luego particularizar en el estudio específico de la empresa Punto Net, y llegar a principios generales, lo que implica un nivel de observación, experimentación a un sustento científico de categoría es decir la formulación de leyes y teorías; expresando de una forma simple la inducción parte de pasos o hechos particulares a lo general.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevista.- Esta técnica se realizó con el fin de conseguir información del entrevistado, por parte del investigador. Una buena preparación de la entrevista hizo que se obtenga la información necesaria para la investigación.

La entrevista, en el caso de esta investigación, se la desarrolló en las instalaciones de la empresa a los jefes departamentales de las agencias Ambato y Riobamba.

Encuesta.- La encuesta es una técnica que permitió obtener un mayor volumen de información que la entrevista.

El cuestionario de encuesta, se lo desarrolló de tal manera que las preguntas sean fáciles de comprender y fáciles de tabular y se lo realizó a todos los empleados de las agencias Ambato y Riobamba, de la empresa Punto Net. Esta técnica se la utilizó para eficiencia en el uso de tiempo y recursos.

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1. Población

La población de este trabajo de investigación son los empleados de las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net. En la sucursal Riobamba son 8 personas y en la Sucursal Ambato 10 personas.

2.5.2. Muestra

En vista de que la población involucrada en el trabajo investigativo no fué extensa se trabajó con toda la población.

2.6. PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis de resultados se utilizó algunos utilitarios como son la hoja electrónica en Excel y el programa IBM SPSS Statistics para la clasificación, tabulación y presentación de los resultados obtenidos en la investigación. Estos resultados se presentaron en forma de tablas y gráficos.

De igual manera se utilizó el utilitario Word, para la elaboración del informe final de investigación, con la finalidad comprender mejor los resultados obtenidos en el trabajo investigativo.

2.7. HIPÓTESIS

2.7.1. Hipótesis General

El Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. incidirá de manera significativa en la mejora de los niveles de desempeño de la empresa.

2.7.2. Hipótesis Específicas

- H1. El desarrollo de un diagnóstico al recurso humano de las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A., ayudará en la mejora del desempeño laboral.
- H2. La elaboración de un Manual de Funciones, para el personal que labora las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A. mejorará en la gestión de la empresa.

H3. La elaboración de un modelo de evaluación del desempeño ayudará a mejorar la gestión administrativa en las agencias Ambato y Riobamba de la Empresa Punto Net S.A.

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1. TEMA: Modelo de evaluación del desempeño por competencias para la empresa Punto Net para las sucursales Riobamba y Ambato.

3.2. PRESENTACIÓN

En la actualidad existen varios modelos de gestión administrativa que pueden ser establecidos en las organizaciones modernas.

De manera particular, para la empresa Punto Net S.A. se ha establecido que un modelo adecuado para mejorar la productividad de la empresa y establecer metas de cumplimiento. Esta realidad es coherente con el giro de negocio que tiene Punto Net, pues su objetivo es comercialización de productos y servicios tecnológicos y, por esta razón, se hace imprescindible que al trabajar bajo metas se deba evaluar el cumplimiento no solo de las metas comerciales, sino profesionales.

El modelo que se sugiere para cumplir con los objetivos organizacionales es evaluar el desempeño de los empleados de la empresa y de manera específica hacerlo bajo el enfoque de competencias. Por esta razón se elaboró un modelo administrativo de evaluación del desempeño por competencias, que sirva de soporte a las decisiones de selección, contratación y planes de carrera dentro de las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net .S.A.

Con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los empleados de las sucursales, se puede establecer que un elemento que puede ayudar al mejoramiento de la gestión empresarial es la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral, pues el mismo permitió identificar, medir y administrar el desempeño del capital humano de la empresa.

En cualquier empresa, el proceso administrativo se hace cada vez más complejo, debido a lo competitivo que se va desarrollando el mercado. Esto hace que al interior de

cualquier organización se busque mejorar los procesos, manejar con eficiencia los recursos y llegar a cumplir los objetivos empresariales. La fijación de nuevas metas por la alta dirección de la empresa, crea la necesidad de investigar la situación actual y determinar un modelo que permita mejorar la calidad en el servicio incrementando la satisfacción de los clientes.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

Crear un modelo de evaluación de desempeño basado en la teoría de las competencias, que permita a la administración un manejo óptimo del talento humano para lograr una mayor productividad de la organización, que permita el cumplimiento de los objetivos corporativos.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un conjunto de elementos que permita llevar a cabo un proceso técnico y objetivo para la calificación del desempeño de los empleados de la empresa Punto Net, de las sucursales de Riobamba y Ambato.
- Establecer herramientas que apoyen de manera técnica a los programas de desarrollo del talento humano de la Empresa Punto Net S.A.
- Mejorar los resultados del talento humano de las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa PuntoNet S.A.

3.4. FUNDAMENTACIÓN

- **Fundamentación Científica:** La aplicación de la evaluación del desempeño, encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones; en la medida en que los datos obtenidos contribuyen al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan los recursos con que cuentan las empresas. Dicho mejoramiento contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los empleados ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las

tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la compañía; por otro lado, identifica con claridad sus puntos débiles y se convierte, así, en un instrumento de mejoramiento continuado que, asociado a procesos de formación y de retribución, hace posible el alcance de los objetivos corporativos.

- **Fundamentación Axiológica:** Para la Empresa Punto Net S.A. una buena práctica empresarial se alinea al cumplimiento del desempeño en los empleados a través del consecución de los valores corporativos, representando los principios directivos que orientan e involucran al talento humano con los objetivos organizacionales.
- **Fundamentación Legal: Punto Net S.A.**

En el Distrito Metropolitano de Quito, capital de la República del Ecuador, y mediante Escritura Pública inscrita en el Registro Mercantil delo mismo cantón el 3 de mayo de 1995 se constituyó la compañía que se denominará PUNTONET S.A., es de nacionalidad ecuatoriana y tendrá una duración de cincuenta años contados a partir de la inscripción de la constitución de la compañía en el Registro Mercantil, plazo que podrá ser ampliado o restringido por resolución de la Junta General de accionistas expresamente. El domicilio de la compañía será en la ciudad de Quito, y podrá abrir agencias o sucursales en cualquier lugar del territorio nacional o fuera de él

Con base a los antecedentes enunciados, el Sr. Juan Enrique Quiroz Riumalló, en su calidad de Presidente y como tal representante Legal de la Compañía PUNTONET S.A., otorga las siguientes declaraciones:

- **Uno.-** Se amplía el objeto social de la Compañía a las siguientes actividades: Brindar servicios de asistencia, asesoramiento y provisión de audio y video por suscripción a través de diferentes tecnologías. Asistencia, asesoramiento y servicios de computación, informática e infraestructura tecnológica en la nube, almacenamiento, conexiones, enrutadores y virtualización de equipos y componentes tecnológicos; asistencia y asesoramiento de software.
- **Dos.-** Al tenor de lo dispuesto en la declaración anterior, se reforma el artículo segundo del estatuto Social de manera que en adelante diga “Artículo Segundo”

Objeto social: El objeto social de la Compañía es: a) La prestación de servicios de telecomunicación, asistencia asesoramiento técnico al respecto: La comercialización, distribución, importación y exportación de equipos electrónicos y de visualización para control y video vigilancia y sus accesorios. La realización de actividades de telecomunicación permitidas según la legislación vigente por delegación de atribuciones para el sector privado, previa la autorización de la Superintendencia de Telecomunicaciones o de autoridad competente para el efecto.

3.5. CONTENIDO

- Fase de Diagnóstico
- Análisis Situacional
- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

3.5.1. Fase de Diagnóstico

Se realizó un diagnóstico de la Empresa PUNTONET S.A, para poder diseñar el sistema de evaluación del desempeño por competencias, para las sucursales de Riobamba y Ambato, se han establecido 3 fases generales:

- Describir y analizar el puesto, con la finalidad que evaluadores y evaluados sepan las responsabilidades y criterios de desempeño.
- Elaboración de un Manual de Evaluación del desempeño.
- Retroalimentación sobre la evaluación y control sobre el progreso del evaluado.

3.5.2. Análisis Situacional “PUNTO NET S.A.”

3.5.2.1. Antecedentes Empresariales

La empresa Punto Net S.A. es una compañía domiciliada en Ecuador que inició sus operaciones en 1999. Su principal actividad es proveer servicios de internet y prestación

de Servicios de Valor Agregado y de Servicios Portadores (Carrier). Sus operaciones son realizadas a través de una estructura organizacional adecuada a su giro de negocio, lo que ha permitido un crecimiento sostenido en el tiempo.

La empresa PuntoNet continuamente desarrolla nuevas soluciones de conectividad acordes a la demanda nacional, así como la inclusión de servicios multiplay, lo que en ámbito mundial de las Telecomunicaciones se encuentran en pleno auge. Cuenta con la RED FISICA MAS ROBUSTA Y A PRUEBA DEL FUTURO del país, la cual es administrada por personal técnico certificado de primer nivel, que nos permite contar con un amplio portafolio de productos diseñados para soportar las necesidades de conectividad de hoy y del mañana.

Si bien es cierto la estructura organizacional, funciones y actividades se desarrollan de manera adecuada en las oficinas centrales, esta buena gestión se va disipando cuando se empieza a analizar las oficinas ubicadas en provincia, pues en la mismas no existe una estructura organizacional clara, muchos procesos se pierden, se cambian o son desconocidos y muchas de las funciones son realizadas sin ninguna orientación clara.

Estos inconvenientes se evidencian de manera principal en las sucursales de la zona Centro, Riobamba y Ambato, donde laboran 18 personas.

Desde este punto de vista se puede establecer que un elemento que puede ayudar al mejoramiento de la gestión empresarial es la propuesta de un modelo de evaluación del desempeño laboral en las Sucursales Ambato y Riobamba, pues el mismo permitirá identificar, medir y administrar el desempeño del capital humano de la empresa.

3.5.3. Planeación

La planeación es un proceso jerárquico que controla el orden según el cual se diseñará, implementará y hará seguimiento al cumplimiento de las actividades y tareas del negocio. Más allá de una definición formal, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática y ordenada los lineamientos de una organización, tanto de corto, mediano y largo plazo; y bajo distintas perspectivas para el control de gestión. (BUNDIAK, 2009)

3.5.3.1 Misión

Brindar soluciones tecnológicas integrales, acercando nuestros clientes al mundo, porque sabemos cómo hacerlo.

3.5.3.2 Visión

Empresa con cultura de calidad, procesos efectivos, innovadas plataformas tecnológicas y colaboradores con certificaciones técnicas, comprometidos en satisfacer las necesidades integrales de telecomunicaciones, manteniendo la fidelidad de nuestros clientes.

3.5.3.3 Objetivos

- Brindar servicios de asistencia, asesoramiento y provisión de audio y video por suscripción a través de diferentes tecnologías.
- Comercialización, distribución, exportación e importación de equipos electrónicos y de visualización para control y video vigilancia y sus accesorios.
- Asistencia, asesoramiento y servicios de arrendamiento de software

3.5.3.4 Tecnología

Punto Net cuenta con una plataforma robusta y técnicamente preparada para la integración, implementación y acoplamiento de nuevos servicios, además de mantener personal calificado y comprometido no solo con la Empresa sino con los clientes.

3.5.3.5 Backbone Internacional

PuntoNet mantiene salidas a Internet basadas en redes de Fibra Óptica sobre tecnología SDH (Jerarquía Digital Sincrónica) Estos anillos de Fibra Óptica son administrados por equipos ADM (Add Drop Multiplexer) con capacidades de transmisión superiores a un STM16 (2.488 Gigas) cada uno, lo que permite la conmutación automática de los enlaces en caso de que se presente algún daño en uno de los ramales de Fibra Óptica así como crecimientos inmediatos en ancho de banda.

La plataforma de salida Internacional cuenta con circuitos de conexión por medio de Fibra Óptica monomodo de 48 hilos hacia nuestros operadores de cabecera, permitiéndonos el acceso directo hacia a los principales y más importantes NAP's de nivel tres (TIER 3). Contamos con tres salidas independientes, dos salidas por el norte que cruzan el Atlántico y una por el sur que cruza el Pacífico lo que garantiza una alta redundancia.

Con el objetivo de optimizar y hacer más eficiente la navegación a páginas nacionales, Puntonet mantiene una conexión de Fibra Óptica con los principales miembros de la AEPROVI (Asociación de proveedores de Internet) logrando el intercambio de tráfico nacional (Peering Ecuador).

3.5.3.6 Backbone Nacional

Hasta hace poco tiempo, la penetración de circuitos con tecnología de Fibra Óptica estaba limitada exclusivamente a un target corporativo alto, debido a la relación directa entre los costos de implementación y los precios de acceso a grandes anchos de banda para lo cual fue diseñado inicialmente la Fibra Óptica. Sin embargo, la convergencia y desarrollo de tecnologías (Quad Play) ha impulsado la universalidad de este tipo de aplicaciones, cuyo rendimiento van de la mano con la versatilidad de los circuitos. Es así, que con el objetivo de ampliar nuevos mercados y cumplir con los nuevos desafíos corporativos, PuntoNet implementó y mantiene en crecimiento una RED DE FIBRA OPTICA FTTH que cumple con los estándares mencionados en la ITU_T G.984x.

La red Gpon (GIGABIT PASSIVE OPTICAL NETWORK) de Puntonet, ha permitido masificar los accesos de Fibra Optica basados en una topología de distribución de los sistemas por medio del uso de multiplexores ópticos. Es decir la red física se ramifica sucesivamente desde el backbone troncal hasta llegar al usuario final, alcanzando velocidades de hasta 2.4 Gigabits lo que facilita el acceso de este tipo de tecnologías a un multitarget.

Para localidades de difícil acceso, a las cuales no es posible llegar con medios guiados como son cobre o Fibra Óptica, Puntonet cuenta con el mayor despliegue de tecnología WIMAX en el país a nivel de red de acceso, mientras que su infraestructura a nivel de

backbone se encuentra soportada en redes híbridas de FIBRA OPTICA y Microondas en banda licenciada con tecnología SDH, permitiendo la implementación de circuitos de conexión de última milla con tecnología inalámbrica en la banda de 5 Ghz (5.125 – 5.875 Ghz).

La integración de nuestra matriz con sucursales, se realiza mediante circuitos de tecnología híbrida (Fibra Optica o Microondas SDH) logrando de esta forma consolidar nuestro backbone nacional, que se encuentra operando sobre tecnología IP MPLS de última generación lo que garantiza un alto grado de seguridad, estabilidad, redundancia, disponibilidad y efectividad en el envío y transmisión de información.

Gracias a la plataforma de backbone activa ratificamos la confianza hacia nuestros clientes sobre la investigación y desarrollo tecnológico permanente que nos caracteriza.

5.5.3.7 Plataforma Satelital

Para la provisión de servicios satelitales, Puntonet cuenta con un Hub Real el que nos permite manejar independencia a nivel de gestión.

Este se encuentra operando con una de las principales flotas de Satélites a nivel mundial, la que se compone de modernos satélites de elevada potencia con cobertura sobre Europa, América y el norte de África.

Adicionalmente, poseemos personal certificado por el operador en este tipo de plataforma, quienes se encuentran habilitados para la instalación, configuración, monitoreo y soporte en línea de toda la cadena satelital.

3.5.3.8 Cobertura

Actualmente PuntoNet cuenta con POP'S PRIMARIOS (Puntos de Presencia) con oficinas técnicas-comerciales y POP'S SECUNDARIOS que poseen personal técnico dispuesto a ofrecen un adecuado y oportuno soporte. Estos POP's se encuentran en todas las 25 provincias y las 29 ciudades más importantes del país.

Tabla 3.1 Cobertura Geográfica PuntoNet S.A.

PROVINCIA	POPS PRIMARIOS	POPS SECUNDARIOS
SANTA ELENA	SANTA ELENA	
MANABI	PORTOVIEJO MANTA	EL CARMEN
ESMERALDAS		ESMERALDAS LA CONCORDIA
GUAYAS	GUAYAQUIL	
LOS RIOS	QUEVEDO	BABAHOYO
SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO	
GALAPAGOS	GALAPAGOS	
CARCHI	TULCAN	
IMBABURA	IBARRA	
PICHINCHA	QUITO CAYAMBE	
COTOPAXI	LATACUNGA	
TUNGURAHUA	AMBATO	
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	SAN ANDRES
BOLIVAR		GUARANDA
CAÑAR	AZOGUES	
AZUAY	CUENCA	
EL ORO	MACHALA	
LOJA	LOJA	
ORELLANA		FRANCISCO DE ORELLANA
SUCUMBIOS		NUEVA LOJA
NAPO		TENA
PASTAZA		PUYO
MORONA SANTIAGO		MACAS
ZAMORA CHINCHIPE		ZAMORA

Fuente: Empresa PuntoNet S.A.

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

3.5.3.9 Servicios y Productos

La empresa Puntonet ofrece servicio al sector empresarial y al segmento hogares, a través de Punto Empresarial y Punto Home, contando cada uno de ellos diferentes productos y servicios.

3.5.3.10 Punto Empresarial

Se especializa en ofrecer productos y servicios adecuados para las necesidades de pequeñas, medianas o grandes empresas.

Los productos que se ofrecen son:

- Transmisión de Datos
- Internet Corporativo
- Voz Sobre IP.
- Data Center
- Sistemas Satelitales

3.5.3.10.1 Transmisión de Datos

Las características de este producto son:

- Integración entre oficinas dispersas geográficamente funcionando como una red única.
- Centralización de operaciones y control de información.
- Toma de decisiones oportunas en base a los datos obtenidos.
- Convergencia de servicios (voz, datos y video) en una sola plataforma.
- Optimización de Recursos al contar con plataformas de hardware centralizada.
- Seguridad de la información.
- Mínimo riesgo de obsolescencia en equipamiento ya que este es provisto por Puntonet.
- Asistencia técnica las 24 horas del día.
- Asesoría permanente en la mejora de proyectos actuales e implementación de nuevos.

3.5.3.10.2 Internet Corporativo

Las características ofrecidas son:

- Conexión permanente 24 horas al día.
- Transferencia ilimitada de datos.
- Ancho de banda garantizado.
- Alta disponibilidad.
- Escalabilidad inmediata.

- Seguridad y confidencialidad en la transmisión y recepción de datos.
- Soporte para creación y configuración de vpn's.
- Baja latencia.
- Enlaces basados en tecnología de última generación que posibilita la integración a redes multiservicios.

3.5.3.10.3 Voz sobre IP

El crecimiento exponencial que han tenido los servicios en línea sobre la plataforma de Internet ha conllevado la creación de productos de telefonía ip de la más alta calidad con presupuestos competitivos frente a los sistemas de telefonía convencional. Es por esto se presenta dos alternativas: Telefonía IP, y Centrales IP BOX.

- TELEFONIA IP. Garantiza una óptima disponibilidad técnica y eficiencia económica tanto en llamadas locales como internacionales que el cliente requiera. Este producto posee las siguientes características:
 - Integración con plataformas de telefonía convencional del cliente.
 - Activación del sistema en puntos específicos de la red, sin hacer uso de la telefonía convencional.
 - Plan de numeración personalizado.
 - Enrutamiento de llamadas solo entre redes privadas.
 - Tarifa plana en llamadas que se realicen entre redes privadas.
 - Posibilidad de realizar llamadas internacionales a bajo costo.
 - Utilización de protocolos de última generación, lo que conlleva un bajo consumo de ancho de banda.* Seguridad y confidencialidad en las llamadas realizadas.
 - Manejo de perfiles de usuario para el uso del sistema.
- CENTRALES IP PBX. Es un producto dirigido para aquellas empresas que requieren combinar sistemas de telefonía convencional con telefonía ip, para lo cual PuntoNet ha desarrollado una solución robusta, segura y a costos muy competitivos en cuanto a implementación frente a la telefonía tradicional. Los beneficios que usted encontrará son:

- Compatibilidad con el sistema de telefonía actual que el Cliente posea.
- Posibilidad de habilitar servicios propietarios de la telefonía tradicional como son: caller id, voice mail, multiconferencia, redireccionamiento de llamadas, llamadas en espera, grabación, entre otras.
- Creación de perfiles de usuario para optimizar el uso de la plataforma.
- Posibilidad de generar llamadas internacionales por medio de redes IP.
- Integración de servicios, voz, data y video en la infraestructura actual de la red lan del cliente.
- Generación de reporte de llamadas y CDR's
- Soporte para cola de llamadas
- Libreta telefónica (Phone Book) con capacidad clic-to-call
- Versatilidad de crecimiento en hardware y software.

3.5.3.10.4 Data Center

Son servicios hospedados basados en Internet que Puntonet en sus Centro de Datos ofrece, localizados geográficamente de forma estratégica para brindar soluciones impecables, permanentes, confiables y seguras para su negocio.

Este producto, apunta a liberar a las empresas del manejo de actividades y de costos de inversión que no son la esencia de su negocio, permitiéndoles focalizarse en las actividades propias de la Compañía.

En los Centros de Datos existen los siguientes servicios: Virtualización, Hosting, Housing, Correo Electrónico, respaldos de la información crítica para la empresa, publicación de servicios en línea (real audio y real video).

Las características del producto son:

- Estricta seguridad tanto física como lógica en el acceso.
- Sistema de servidores en modalidad clusters.
- Energía y temperatura regulada.
- Escalabilidad ilimitada.
- Soporte técnico en línea y personal calificado.

- Asesoría en la implementación de nuevas soluciones.
- Backbone de acceso redundante de alta velocidad.

3.5.3.10.5 Sistemas Satelitales

La globalización de las Telecomunicaciones ha convertido a los sistemas satelitales en una herramienta fundamental e indispensable para la universalización de redes y servicios, ya que constituyen el vehículo ideal para llevar las comunicaciones a entornos rurales, de difícil acceso o en zonas con poca disponibilidad de conexión a red terrestre.

Puntonet cuenta con soluciones acorde a las necesidades de su empresa tanto en Transmisión de datos como Acceso a Internet, en los que se encontrará:

- Cobertura de localizaciones de difícil acceso.
- Conexión permanente 24 horas al día.
- Flota Satelital con tecnología de vanguardia
- Equipamiento con los más altos estándares en la industria satelital.
- Soporte y Monitoreo en Línea.
- Personalización de aplicaciones.
- Plataforma tecnológica y logística propietaria que agiliza los tiempos de instalación y soporte.

3.5.3.10.6 Punto Home

a) WI-FI Banda Ancha

El servicio de BANDA ANCHA está enfocado en atender nichos de mercado ubicados fuera de la ciudad o desatendidos por la competencia actual, con la finalidad de cubrir sectores periféricos de la ciudad.

El producto se caracteriza por:

- Conexión a través de un sistema inalámbrico, llegando al cliente por medio de una pequeña antena, la que se ubica en un sector preferencial del domicilio.

- La conexión dentro del domicilio no es inalámbrica, por lo que en caso de requerirla se deberá adquirir un router inalámbrico.

b) ADSL Banda Ancha

PUNTOHOME permite conectarse las 24 horas al día, durante los 365 días al año a través de un pago fijo mensual con diferentes opciones de velocidad de conexión. La instalación se la realiza a través de la línea telefónica de CNT.

Las características de este producto son las siguientes:

- En la línea telefónica se habilita un multiplexor que permite transmitir el servicio de internet y de telefonía al mismo tiempo.
- El consumo telefónico no sufre incrementos en su facturación por la conexión de Internet, los dos servicios funcionan y se facturan independientemente.
- El costo mensual de PUNTOHOME es fijo e independiente del tiempo consumido.

3.5.4 Organización

Según (CHIAVENATO I. , Administracion de Recursos Humanos, 1999), "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

3.5.4.1 Organigrama

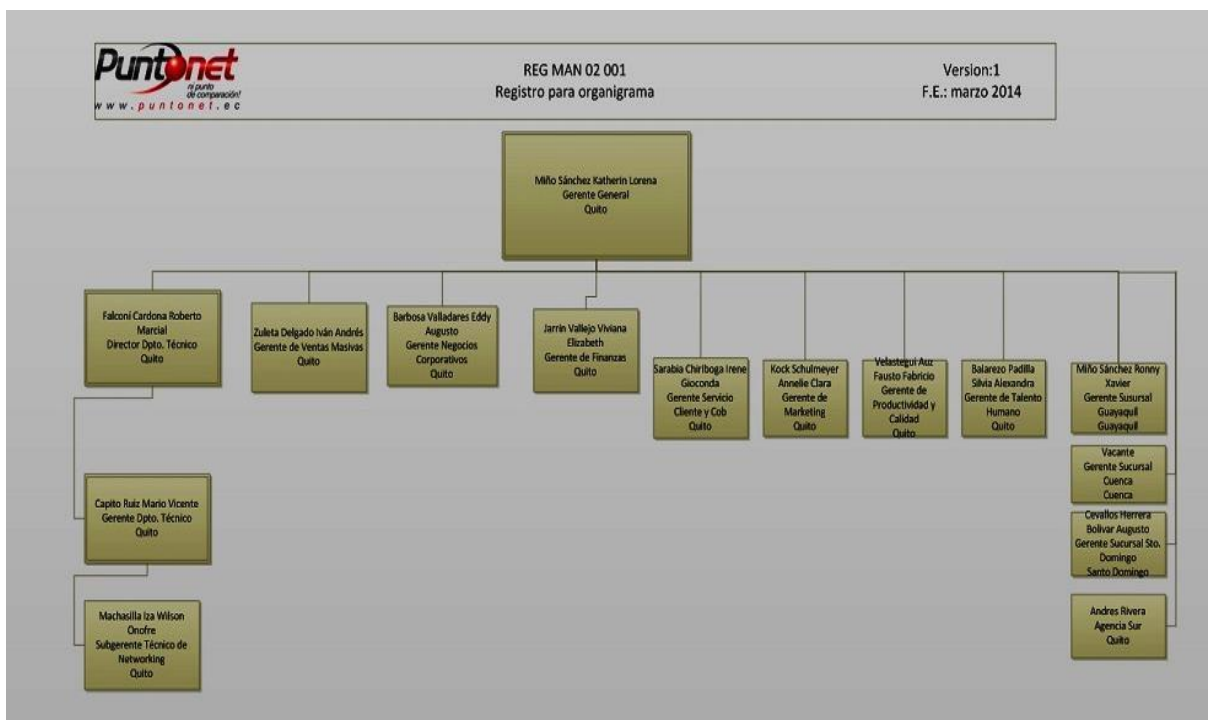
Según (FRANKLIN, 2004), "el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"

3.5.4.1.1 Estructura Administrativa

La estructura administrativa de la empresa no se encuentra claramente definida. No se ha elaborado de manera clara y técnica la estructura organizacional de la empresa a nivel nacional y, peor aún a nivel de sucursales.

La última revisión que se hizo a la estructura organizacional fue en el año 2013. A continuación se presenta el resultado de la misma

Gráfico N° 3.1
Organigrama Punto Net S.A



Fuente: Gerencia Punto Net
Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

3.5.4.1.2 Análisis

La estructura organizacional de Punto Net, se encuentra dividida en:

EJECUTIVO

- Gerencia General

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Gerencia de Finanzas
- Gerencia de Productividad y Calidad
- Gerencia Talento Humano

ÁREA TECNICA

- Gerencia Departamento Técnico

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

- Gerencia de Servicio al Cliente
- Gerencia de Marketing
- Gerente de Ventas Masivas
- Gerente Negocios Corporativos
- Gerencia de Sucursales

3.5.4.2 Manual de Funciones

3.5.4.2.1 Perfil del Puesto

Para levantar el perfil de los puestos que existen en las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net, se utilizó el *Método del cuestionario*, que consiste en solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Este cuestionario fue hecho a la medida de los puestos de la Empresa Punto Net y llenado por cada uno de los ocupantes, quienes son los expertos en las actividades, funciones, responsabilidades y necesidades de los distintos puestos. Este proceso permitió obtener las respuestas requeridas, entregando información que fue utilizada para levantar los perfiles de puestos.

3.5.4.2.2 Descripción del Puesto

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. (CHIAVENATO I. , 2009)

La descripción enumera lo siguiente.

- Las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante)
- La periodicidad de su realización (cuándo lo hace)
- Los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace)
- Los objetivos (por qué lo hace).

3.5.4.2.3 Análisis del Puesto de Trabajo

Es el proceso que analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo

3.5.4.2.4 Requisitos Intelectuales

Se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes:

- a. Escolaridad indispensable.
- b. Experiencia indispensable.
- c. Adaptabilidad al puesto.
- d. Aptitudes requeridas.

3.5.4.2.5 Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- a. Esfuerzo físico requerido.
- b. Concentración visual.
- c. Destrezas o habilidades.
- d. Complexión física requerida.

3.5.4.2.6 Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- a. Supervisión del personal.
- b. Material, herramientas o equipo.
- c. Dinero, títulos o documentos.
- d. Relaciones internas o externas.
- e. Información confidencial.

Con base en estos requerimientos se presenta el perfil de los puestos que existen en las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net.

3.5.4.3 Perfil de Puestos Área Técnica

En esta área se han perfilado los siguientes puestos:

- Supervisor Internet Corporativo y Masivo
- Técnico Sr. Corporativo
- Técnico Jr. Corporativo
- Técnico Internet Masivo

Tabla N° 3.2
Perfil de Puesto Área Técnica Supervisor Corporativo

1. Datos de identificación			
Puesto:	Supervisor Internet Corporativo	Código:	TEC
Departamento :	Técnico	Unidad:	Técnico
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Ambato/Riobamba
Puesto supervisor:	Jefe Servicios de Internet Corporativos y Jefe de Internet Inalámbrico	Sueldo básico:	
2. Misión del puesto			
Coordinar y desarrollar proyectos existentes o nuevos junto con el área técnica manteniendo altos niveles de calidad en el servicio proporcionado a nuestros clientes.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades esenciales			
Configurar los nuevos clientes revisando clientes existentes			
Verificar los enlaces que estén trabajando de acuerdo a los contratos realizados por el cliente			
Apoyar la configuración de equipos			
Realizar reportes de las actividades de los técnicos			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Compromiso		X	
Ética			
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad		X	
Calidad del trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Desarrollo del Equipo		X	
Liderazgo		X	
Iniciativa			
Orientación a los resultados		X	
Trabajo en equipo		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios completos	5to. Año	Ing. Telecomunicaciones / Sistemas	
6. Conocimientos académicos y adicionales requeridos			
Conocimientos		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Ruteo en servidores		X	
Tecnología en las herramientas Wireless		X	
Liderazgo			
Capacidad de transferencia de datos		X	X
Sistemas		X	
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		2-4 años	
2. Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Tabla N° 3.3
Perfil de Puesto Técnico Sr. Corporativo

1. Datos de identificación			
Puesto:	Técnico Sr. Corporativo	Código:	TEC
Departamento :	Internet Corporativo	Unidad:	TECNICO
Número Ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Ambato/Riobamba
Puesto supervisor:	Supervisor Internet Corporativo	Sueldo básico:	
2. Misión del puesto			
Proporcionar soluciones en base a los requerimientos y necesidades los clientes corporativos de proyectos grandes, cumpliendo con los estándares y calidad en cada servicio de la empresa			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades esenciales			
Instalar y Configurar Linux, enlaces de datos			
Dar soporte y configuración en equipos post-instalación Cisco, Linux, Windows, ADSL			
Configuración y soporte de radio enlaces			
Dar soporte técnico e instalar enlaces corporativos fuera de Quito			
Ingresar clientes en Syscorp			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conciencia organizacional		X	
Ética			
Integridad		X	
Responsabilidad		X	
Calidad del trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Iniciativa		X	
Productividad			
Orientación a los resultados		X	
Calidad del trabajo		X	
Credibilidad técnica		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio o títulos requeridos	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios completos	5to. Año	Ingeniería en Telecomunicaciones/Ingeniería en Sistemas/Ingeniería Electrónica	
6. Conocimientos académicos y adicionales requeridos			
Conocimientos		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Programación		X	
Redes WAN, LAN, Cisco, Routers, Modems etc		X	
Telecomunicaciones		X	
Comunicaciones Inalambricas		X	
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		2-4 años	
2. Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Tabla N° 3.4
Perfil de Puesto Técnico Jr. Corporativo

1. Datos de identificación			
Puesto:	Técnico Jr. Corporativo	Código:	TEC
Departamento :	Técnico	Unidad:	TECNICO
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Ambato/Riobamba
Puesto supervisor:	Gerente Negocios Corporativos	Sueldo básico:	
2. Misión del puesto			
Proporcionar soluciones en base a los requerimientos y necesidades los clientes corporativos, cumpliendo con los estándares y calidad en cada servicio.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades esenciales			
Realizar ingresos y reportes de clientes en el sistema			
Configurar radios enlaces			
Instalar enlaces corporativos ADSL fuera de la ciudad			
Emitir reportes de visitas corporativos			
Configurar servidores Windows a clientes corporativos y red interna			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conciencia organizacional		X	
Ética			
Integridad		X	
Responsabilidad		X	
Calidad del trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Iniciativa		X	
Productividad		X	
Orientación a los resultados			
Calidad del trabajo		X	
Credibilidad técnica		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios Incompletos	3er. Año	Sistemas / Telecomunicaciones	
6. Conocimientos académicos y adicionales requeridos			
Conocimientos		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Redes LAN y WAN		X	
Windows		X	
Redes inalámbricas		X	
Redes telecomunicaciones		X	
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		1-2 años	
2. Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Tabla N° 3.5
Perfil de Puesto Técnico Servicio Masivo

1. Datos de identificación			
Puesto:	Técnico Internet Masivo	Código:	TEC
Departamento :	Técnico	Unidad:	Técnico
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Ambato/Riobamba
Puesto supervisor:	Supervisor Internet Masivo	Sueldo básico:	
2. Misión del puesto			
Instalar servicios de ADLS y WIFI a clientes HOME con los estándares establecidos para la completa satisfacción del cliente.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades esenciales			
Instalar y dar soporte a clientes, DSL, dial – up, Wifi Home			
Instalar Nodos Wifi Home			
Realizar inspecciones para instalación			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Conciencia organizacional		X	
Ética			
Integridad		X	
Responsabilidad		X	
Calidad del trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Trabajo en equipo		X	
Productividad		X	
Orientación a los resultados		X	
Calidad del trabajo		X	
Credibilidad técnica		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios incompletos	4to. Año	Sistemas o Telecomunicaciones	
6. Conocimientos académicos y adicionales requeridos			
Conocimientos		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Redes Wireless		X	
Telecomunicaciones		X	
Cableado estructurado		X	
Tecnología ASNET		X	
Infraestructura planta externa		X	
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		– 1 año	
2. Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

3.5.4.4 Perfil de Puestos Área Comercial

En esta área se han perfilado los siguientes puestos:

- Ejecutivo Negocios Corporativos Sr.
- Asesor de Negocios Masivos
- Asistente Negocios Corporativos
- Asistente Operativa

Tabla N° 3.6
Perfil de Puesto Ejecutivo de Negocios Corporativos Sr.

1. Datos de identificación			
Puesto:	Ejecutivo Negocios Corporativos Sr.	Código:	COM
Departamento :	Comercial	Unidad:	NEGOCIOS CORPORATIVOS
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Ambato/Riobamba
Puesto supervisor:	Gerente Negocios Corporativos	Sueldo básico:	
2. Misión del puesto			
Realizar una óptima gestión de comercialización de los servicios de Puntonet, basándose en principios de transparencia y compromiso hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y logrando su fidelización así como la máxima rentabilidad para la empresa.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades esenciales			
Asesor y visitar a los clientes potenciales para levantamiento de necesidades.			
Realizar seguimiento a clientes potenciales			
Visitar con apoyo técnico al cliente para cerrar negociaciones y firmar contrato			
Realizar gestión postventa para verificar buen servicio			
Cumplir con metas establecidas.			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Compromiso		X	
Ética			
Integridad		X	
Responsabilidad		X	
Calidad del trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Capacidad de análisis		X	
Trabajo en equipo		X	
Orientación a resultados		X	
Comunicación			
Responsabilidad		X	
Toma de decisiones		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios Incompletos	5to. Año	Ventas, Relaciones públicas, ing. comercial	
6. Conocimientos académicos y adicionales requeridos			
Conocimientos		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Técnica de Ventas		X	
Mercado		X	
Clientes		X	X
Productos		X	
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		2-4 años	
2. Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Tabla N° 3.7
Perfil de Puesto Asesor de Ventas Masivas

1. Datos de identificación			
Puesto:	Asesor Ventas Masivas	Código:	COM
Departamento :	Comercial	Unidad:	NEGOCIOS MASIVOS
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Ambato/Riobamba
Puesto supervisor:	Gerente Negocios Masivos	Sueldo básico:	
2. Misión del puesto			
Realizar una óptima gestión de comercialización de los servicios de Puntonet, basándose en principios de transparencia y compromiso hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y logrando su fidelización así como la máxima rentabilidad para la empresa.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades esenciales			
Asesor y visitar a los clientes potenciales para levantamiento de necesidades.			
Realizar seguimiento a clientes potenciales			
Visitar al cliente para cerrar negociaciones y firmar contrato			
Realizar gestión postventa para verificar buen servicio			
Cumplir con metas establecidas.			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Compromiso		X	
Ética			
Integridad		X	
Responsabilidad		X	
Calidad del trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Capacidad de análisis		X	
Trabajo en equipo		X	
Orientación a resultados		X	
Comunicación			
Responsabilidad		X	
Toma de decisiones		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios Incompletos	2do. Año	Ventas, Relaciones públicas, Ing. comercial carreras a fines	
6. Conocimientos académicos y adicionales requeridos			
Conocimientos		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Técnica de Ventas		X	
Mercado		X	
Clientes		X	X
Productos		X	
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		0-1 año	
2. Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Tabla N° 3.8
Perfil de Puesto Asistente de Negocios Corporativos

1. Datos de identificación			
1. Datos de identificación			
Puesto:	Asistente Negocios Corporativos	Código:	COM
Departamento :	Comercial	Unidad:	NEGOCIOS CORPORATIVOS
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Ambato/Riobamba
Puesto supervisor:	Gerente Negocios Corporativos	Sueldo básico:	
2. Misión del puesto			
Apoyar y facilitar el desarrollo de las actividades en el departamento por medio de una óptima organización, coordinación de las funciones, del cargo, utilizando las herramientas y cumpliendo con procesos establecidos.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades esenciales			
Realizar y organizar cronograma de visitas técnicas			
Ingresar contratos nuevos y reasignaciones al sistema Net Plus			
Controlar y verificar el buen servicio del departamento técnico para los clientes.			
Realizar seguimiento de ingresos			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Compromiso		X	
Ética			
Integridad		X	
Responsabilidad		X	
Calidad del trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Capacidad de análisis		X	
Trabajo en equipo		X	
Orientación a resultados		X	
Comunicación		X	
Responsabilidad		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios Incompletos	3er. Año	Administración empresas, Ventas, Negociación, etc	
6. Conocimientos académicos y adicionales requeridos			
Conocimientos		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración		X	
Servicios de la empresa			X
Procesos			X
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		1-2 años	
2. Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Tabla N° 3.9
Perfil de Puesto Asistente Operativa

1. Datos de identificación			
Puesto:	Asistente Operativa	Código:	COM
Departamento :	Servicio al Cliente y Cobranzas	Unidad:	Servicio al cliente y Cobranzas
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Ambato/Riobamba
Puesto supervisor:	Gerencia SC y Cobranzas	Sueldo básico:	
2. Misión del puesto			
Ingresar y verificar que los procesos del departamento estén correctamente en el sistema, facilitando así el trabajo del área y del resto de departamentos.			
3. Actividades esenciales, indicadores de gestión			
Actividades esenciales			
Realizar reporte de medios totales clasificados en formas de pagos para débitos bancarios			
Procesos y consultar los débitos bancarios de las cargas realizadas			
Subir información de los ingresos enviados al sistema			
Verificar el ingreso de información de cobranzas al sistema			
4. Competencias del cargo			
Competencias generales		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Compromiso		X	
Ética			
Integridad		X	
Responsabilidad		X	
Calidad del trabajo		X	
Competencias específicas		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Identificación de problemas		X	
Organización de la información		X	
Planificación		X	
Habilidad numérica		X	
5. Educación formal requerida			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio o títulos requeridos	Área de conocimientos formales	
Estudios Universitarios Incompletos	4to. Año	Administración de empresas, contabilidad, Auditoría	
6. Conocimientos académicos y adicionales requeridos			
Conocimientos		Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad Básica		X	
Procesos internos y externos		X	
Productos		X	X
7. Experiencia laboral requerida			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia		1-2 años	
2. Especificidad de la experiencia		En puestos similares	

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

3.5.5 Dirección

Según (DAFT, 2004) "la dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados de la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito".

3.5.6 Control

Según (CHIAVENATO I. , 1988) "Función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planeación, organización y la dirección sean exitosas".

3.5.6.1. Reglamento Interno

3.5.6.1.1. Objetivos

El presente Reglamento Interno de Seguridad y Salud tiene los siguientes objetivos:

- a) Señalar las normas y disposiciones técnicas de Seguridad y Salud Ocupacional para el recurso humano
- b) Prevenir los riesgos laborales que pueden ocasionar pérdidas humanas, afecciones a la salud, daños a las instalaciones y bienes de la Empresa derivados de la actividad que realiza.
- c) Garantizar la seguridad a los trabajadores de la Empresa, mediante la implementación y mejoramiento de las condiciones de trabajo, de tal forma, estos no representen peligro para su integridad física, psicológica y social.
- d) Determinar los procedimientos de trabajo seguro, a seguir por todo el personal para que se cumplan las normas vigentes sobre Seguridad y Salud Ocupacional.

- e) Establecer una cultura y concientización ante la Seguridad y Salud de PUNTONET S.A.
- f) Establecer sanciones a la inobservancia del presente Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

3.5.6.1.2. Obligaciones de PuntoNet S.A.

Art. 1.- Para la disminución de los riesgos de trabajo PUNTONET S.A., elaborará planes integrales de prevención de riesgos descritas a continuación:

- a) Identificar y evaluar los riesgos en forma inicial y periódica con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas.
- b) Formular la política Empresarial de SSO (Seguridad y salud Ocupacional) y garantizar su difusión a todo el personal de la Empresa.
- c) Establecer y revisar los objetivos, recursos, responsables y programas en SSO.
- d) Combatir y controlar los riesgos en su origen.
- e) Sustituir progresivamente las técnicas, medios, sustancias y productos peligrosos que produzcan un menor o ningún riesgo para el trabajador.
- f) Diseñar una estrategia para la elaboración y puesta en marcha de las medidas de prevención que garantice un mayor nivel de protección en la seguridad y salud de los trabajadores.
- g) Investigar y analizar los incidentes, accidentes y enfermedades profesionales para adoptar las acciones correctivas y preventivas.

Art. 2.- Propiciar la participación de los trabajadores y de sus representantes en los comités y Sub-Comités paritarios existentes, para la elaboración y ejecución del plan integral de prevención de riesgos de la Empresa.

Art. 3.- Someter a los trabajadores a los exámenes médicos pre-ocupacionales, preventivo anual, y post-ocupacional, acorde con los riesgos que están expuestos en su lugar de trabajo, y exámenes especiales a los que involucren alto riesgo para la salud.

Art. 4.- Garantizar el derecho a la atención de primeros auxilios en caso de emergencia, derivados de accidentes de trabajo o de enfermedad común repentina.

Art. 5.- Proporcionar un ejemplar del presente Reglamento a cada trabajador para el conocimiento y aplicación de las normas de Seguridad y Salud.

Art. 6.- Instalar oficinas, bodegas y demás lugares de trabajo con equipos, maquinaria y mobiliario ergonómico, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Art. 7.- Fomentar en los trabajadores una cultura y compromiso en Seguridad y Salud, en el lugar de trabajo, mediante programas de capacitación y difusión.

Art. 8.- Instruir a los trabajadores que ingresan a laborar en la Empresa, sobre los riesgos de sus puestos de trabajo y la forma de prevenirlos.

Art. 9.- Dar capacitación en temas de prevención de riesgos, al personal de la Empresa con especial atención a los mandos directivos técnicos y mandos medios.

Art. 10.- Comunicar oportunamente a las autoridades de trabajo y al Seguro General de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridas en sus sitios de trabajo.

Art. 11.- Proporcionar en los lugares de trabajo botiquines de primeros auxilios, equipos de extinción de incendios, surtidores de agua fresca para el consumo de los trabajadores e implementos sanitarios básicos, en relación al número de usuarios.

3.5.6.1.3. Obligaciones del Trabajador Contratado y Subcontratado

Art. 12.- Conocer y cumplir las disposiciones que contiene el Reglamento Interno de Seguridad y Salud, y poner en práctica sus normas e instrucciones.

Art.13.- Participar activamente en el control de desastres, prevención del riesgo y conatos de incendio.

Art. 14.- Comunicar el padecimiento de cualquier enfermedad antes de su contratación o durante su servicio laboral, para determinar si ésta afecta su capacidad o seguridad en el trabajo.

Art. 15.- Registrar la entrada y salida del trabajo.

Art.16.- Utilizar la ropa de trabajo y el equipo de protección personal durante la jornada de trabajo, estos no podrán ser vendidos, canjeados ni prestados.

Art.17.- Dar aviso inmediato, a su jefe directo, cuando detecte una acción o condición no adecuada, observadas en las instalaciones.

Art.18.- Mantener en buen uso y funcionamiento los vehículos, equipos, herramientas y materiales que utiliza para efectuar su trabajo.

Art. 19.- Notificar los accidentes de trabajo y colaborar en la investigación de los que haya presenciado o de los que tenga conocimiento, con el IESS y con la Empresa.

Art.20.- No introducir bebidas alcohólicas, sustancias estupefacientes y psicotrópicas en los centros de trabajo.

Los trabajadores están en la obligación de someterse a la realización de pruebas de alcohol y drogas en la sangre, cuando la Empresa lo considere oportuno.

Art.21.- participar en los comités Paritarios de Seguridad y Salud, en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice la Empresa.

Art.22.- Conocer con exactitud la ubicación de los sistemas contra incendios, los extintores, salidas de emergencia, rutas de evacuación y la forma de operarlos o usarlos.

Art. 23.- Las actividades que realizan los trabajadores de la Empresa, su seguridad, así como las instalaciones o equipos que estén a su cargo, están bajo la supervisión y responsabilidad del jefe inmediato. (PUNTONET, 2013)

3.6 OPERATIVIDAD

En este apartado se establece el modelo de evaluación de desempeño, que se recomienda a la empresa Punto Net, para las sucursales (ALLES, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Casos, 2007) Riobamba y Ambato.

Este modelo de desempeño busca establecer parámetros de calificación adecuados para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, para lograr llegar al cumplimiento de los objetivos corporativos. En esta etapa se ha establecido el sistema diseñado y se han definido el objetivo, la periodicidad, quiénes evaluarán.

3.6.1. Alcance

El presente Manual de Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias es un instrumento que permite determinar el cumplimiento de las competencias de los empleados de las sucursales Riobamba y Ambato de la empresa Punto Net, con el fin de mejorar la productividad del talento humano.

3.6.2. Definición de Términos Básicos

- **Análisis del Puesto:** Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.
- **Competencia:** Son aquellas conductas observables y medibles, que tiene una persona, generadas por conocimientos, aptitudes y habilidades que un sujeto utiliza para realizar un trabajo o al relacionarse con otras personas.
- **Evaluador:** Responsable de establecer en un período determinado, con las herramientas definidas, el nivel de desempeño del evaluado en su puesto de trabajo.
- **Evaluado:** Persona a quien se le va aplicar una evaluación.
- **Función:** Es un conjunto de tareas u obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

- **Obligación:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- **Puesto:** Es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.
- **Tarea:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos.

3.6.3. Aplicación

La Evaluación del Desempeño se aplicará a todos los empleados del área técnica y comercial de las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net.

3.6.4. Personal a Evaluar

Por la naturaleza del trabajo que se está realizando, la evaluación se la deberá realizar a todo el personal operativo de las sucursales Ambato y Riobamba, de la empresa Punto Net, del área técnica y comercial.

3.6.5. Equipo Evaluador

- Jefe inmediato superior.
- Pares (compañeros homólogos al puesto de trabajo)
- Evaluado

3.6.6. Periodo de Evaluación

Para obtener información que permite analizar el cumplimiento de los objetivos trazados, y de acuerdo a las respuestas entregadas por los mismos empleados se las deberá realizar de forma semestral. Las fechas podrían ser la última semana de marzo y la última semana de septiembre.

3.6.7. Legalización

Los empleados evaluadores y evaluados, deberán firmar el formulario de evaluación, para constatar que se realizó la evaluación y que fue realizada bajo las normas y procedimientos establecidos en el Manual de Evaluación del Desempeño (MED).

3.6.8. Resultado de las Evaluaciones

El procesamiento de las evaluaciones deberá ser realizado por el área de recursos humanos, quienes serán los responsables del manejo, procesamiento y análisis de los resultados obtenidos en este proceso.

Los resultados de las evaluaciones deberán ser comunicados a los empleados evaluados por parte de su jefe inmediato superior, a través de una entrevista que deberá ser comunicada oportunamente. Esta entrevista deberá mantener el respeto a la persona y el carácter privado de la información receptada en el documento final de evaluación del desempeño.

3.6.9. Catálogo de Competencias

Para desarrollar el perfil del puesto y las competencias a ser evaluadas y desarrolladas se presenta el catálogo de competencias utilizado, en el Anexo No. 5 (ALLES, Diccionario de Competencias, 2009)

3.6.10. Del Comité de Evaluación del Desempeño

Al interior de la Empresa Punto Net, se deberá conformar el *Comité de Evaluación del Desempeño (CED)*, que tendrá como función analizar los reclamos e inconformidades que tenga cualquier empleado de las sucursales Ambato y Riobamba con los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.

La conformación del Comité es la siguiente:

- El Gerente Administrativo. Presidirá el Comité de Evaluación

- El Gerente de la Unidad de Talento Humano o su delegado. Explicará a las partes los aspectos técnicos respecto a la evaluación del desempeño

Se adjuntarán al Comité, como informador

- El evaluador. Explicará al Comité el porqué de su calificación.

PROCEDIMIENTOS PARA EL COMITÉ

- El empleado que tenga algún reclamo o inconformidad con los resultados de su evaluación del desempeño, deberá presentar, por escrito, en un plazo no mayor a 5 días de haber recibido la misma, una solicitud de revisión, dirigida al Gerente Administrativo de la empresa.
- En máximo 10 días hábiles, el CED deberá programar una reunión para revisar todas las solicitudes de revisión de los resultados de evaluación del desempeño
- Para que exista transparencia en el proceso, el Evaluado podrá presentarse ante el Comité para rendir sus argumentos respecto de los motivos para su inconforme con su Evaluación del Desempeño.
- El mismo derecho se le otorgará al Evaluador.
- Una vez que se hayan escuchado a las partes el Comité debatirá y tomará las decisiones que deberán mantener los principios de objetividad y sensatez.
- El Comité de Evaluación tendrá la potestad de recalificar un formulario de evaluación, cuando el Evaluado demuestre claramente que existió influencia emocional por parte del evaluador.

3.6.11. Formularios de Evaluación

Para los 2 grupos de interés, técnico y comercial, se elaboraron 2 cuestionarios de evaluación del desempeño de acuerdo a las competencias definidas para cada grupo ocupacional.

Tabla 3.10 Matriz de Evaluación del Desempeño-Área Técnica

FORMULARIO No.: PN-01-AT

Anverso

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
EMPRESA PUNTO NET S.A.											
GRUPO	TÉCNICOS	CÓDIGO	PN-01-AT								
Período de Evaluación	Del ___/___/___ Al ___/___/___										
I. DATOS DEL EVALUADO											
Nombres y Apellidos			Cargo:								
Área			Fecha de evaluación								
II. DATOS DEL EVALUADOR											
Nombres y Apellidos			Cargo:								
<p>Marque con una X, la relación con el evaluado</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border: 1px solid black;">Jefe inmediato</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black;">Par/compañero</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black;">Autoevaluación</td> <td style="width: 25%; border: 1px solid black;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	Par/compañero	<input type="checkbox"/>	Autoevaluación	<input type="checkbox"/>
Jefe inmediato	<input type="checkbox"/>	Par/compañero	<input type="checkbox"/>	Autoevaluación	<input type="checkbox"/>						
III. EVALUACIÓN											
COMPETENCIAS	CALIFICACIONES										
Competencias de Gestión (60%)	1	2	3	4	5						
Iniciativa											
Productividad											
Orientación a los resultados											
Calidad del trabajo											
Credibilidad técnica											
SUBTOTAL	0	0	0	0	0						
Competencias Generales (40%)	1	2	3	4	5						
Conciencia organizacional											
Ética											
Integridad											
Responsabilidad											
Calidad del trabajo											
SUBTOTAL	0	0	0	0	0						
TOTAL	0	0	0	0	0						
Nota final											
A	Muy bueno										
B	Bueno										
C	Regular										
D	Mejorable										
E	Insuficiente										
Comentarios de la calificación											
_____	_____										
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado										

Fuente: Encuestas aplicadas a empleados PuntoNet S.A.

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Reverso

ACTA DE CONFORMIDAD

Fecha: _____

Ciudad: _____

Yo, _____ empleado legalmente contratado por la empresa Punto Net, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en este documento. Además certifiqué competencia de mi evaluador.

Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservandome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el organismo competente

**ACEPTA LOS
RESULTADOS**

**NO ACEPTA
LOS
RESULTADOS**

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

Tabla 3.11 Matriz de Evaluación del Desempeño Área Corporativa

FORMULARIO No.: PN-01-AC

Anverso

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
EMPRESA PUNTO NET S.A.					
GRUPO	COMERCIAL	CÓDIGO	PN-01-AC		
Período de Evaluación	Del ___/___/___ Al ___/___/___				
I. DATOS DEL EVALUADO					
Nombres y Apellidos			Cargo:		
Área			Fecha de evaluación		
II. DATOS DEL EVALUADOR					
Nombres y Apellidos			Cargo:		
Marque con una X, la relación con el evaluado					
Jefe inmediato		Par/compañero		Autoevaluación	
III. EVALUACIÓN					
COMPETENCIAS	CALIFICACIONES				
Competencias de Gestión (60%)	1	2	3	4	5
Iniciativa					
Productividad					
Orientación a los resultados					
Calidad del trabajo					
Credibilidad técnica					
SUBTOTAL	0	0	0	0	0
Competencias Generales (40%)	1	2	3	4	5
Conciencia organizacional					
Ética					
Integridad					
Responsabilidad					
Calidad del trabajo					
SUBTOTAL	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0
Nota final					
A	Muy bueno				
B	Bueno				
C	Regular				
D	Mejorable				
E	Insuficiente				
Comentarios de la calificación					
_____	_____				
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado				

Fuente: Encuestas aplicadas a empleados PuntoNet S.A.

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Reverso

ACTA DE CONFORMIDAD	
Fecha: _____	Ciudad: _____
Yo, _____ empleado legalmente contratado por la empresa Punto Net, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en este documento. Además certifié competencia de mi evaluador.	
Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el organismo competente	
ACEPTA LOS RESULTADOS <input type="checkbox"/>	NO ACEPTA LOS RESULTADOS <input type="checkbox"/>
_____ Firma del Evaluador	_____ Firma del Evaluado

3.6.12. Escala de Evaluación

Para evitar sesgos en la evaluación del desempeño, las escalas, ponderación y concepto que se aplicará a cada una se presentan en la siguiente tabla.

Tabla N° 3. 12
Escala de Evaluación

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	
INTERVALO		RENDIMIENTO	EQUIVALENCIA CUALITATIVA
DE	A		
0	15	E Insuficiente	No cumple en nada con el desempeño esperado
15,1	30	D Mejorable	Cumple por debajo del desempeño esperado
30,1	45	C Regular	Cumple de acuerdo al desempeño esperado
45,1	60	B Bueno	Cumple por encima del desempeño esperado
60,1	75	A Muy bueno	Cumple muy por encima del desempeño esperado

Fuente: Matriz de Evaluación del Desempeño de la Investigación.

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

3.6.13. Valoración de las Evaluaciones

Al establecerse una evaluación de 270 grados y para lograr una calificación equilibrada, que se sujete al principio de objetividad, la ponderación de cada evaluador, se ha establecido de la siguiente forma:

Tabla N° 3. 13
Matriz de Ponderación - Evaluación del Desempeño
Empresa PuntoNet S.A.

EVALUADOR	PONDERACIÓN
JEFE INMEDIATO	50%
PAR/COMPAÑERO	30%
AUTO EVALUACION	20%

Fuente: Matriz de Evaluación del Desempeño de la Investigación.

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

CAPÍTULO IV

4 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este punto se realizaron 2 tipos de actividad:

- a) Como ya se refirió se elaboró un cuestionario que permitió establecer el punto de vista de los empleados de las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net, sobre la gestión administrativa de la empresa. Este cuestionario se los tomó a 18 personas que trabajan en las dos sucursales.
- b) Se realizaron evaluaciones, a través de los formularios establecidos en el Manual de Evaluación del Desempeño, a los empleados de las sucursales Riobamba y Ambato, para establecer la pertinencia de la propuesta. Estos resultados permitirán poner en marcha planes de capacitación y orientación a resultados adecuados para la empresa.

4.1.1. Resultados de las Encuestas para Medir la Gestión Administrativa

A continuación se presentan las respuestas obtenidas a través de este método:

1. NOMBRE DEL PUESTO

Tabla N° 4.14

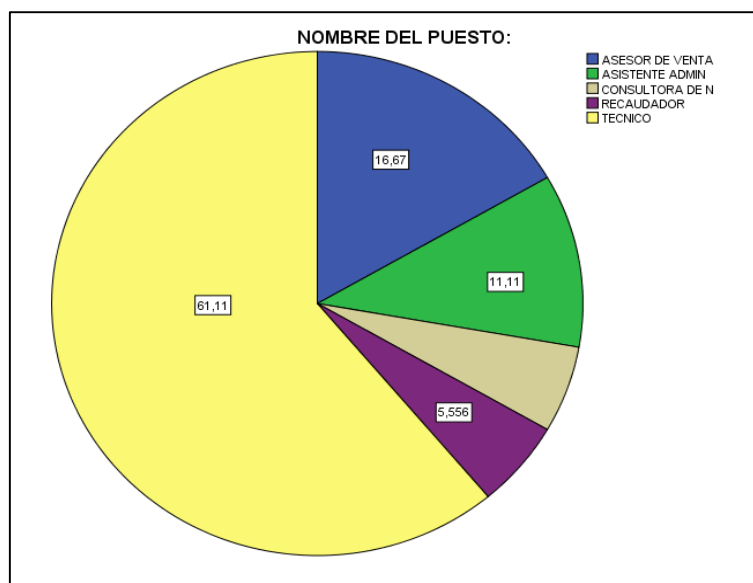
Nombre del Puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
ASESOR DE VENTAS	3	16,7	16,7	16,7
ASISTENTE ADMIN	2	11,1	11,1	27,8
CONSULTORA DE N	1	5,6	5,6	33,3
RECAUDADOR	1	5,6	5,6	38,9
TECNICO	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.2
Nombre del Puesto



Fuente: Tabla N° 4.14
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Para esta investigación, la mayoría de los encuestados corresponden a la función de técnicos (61,1%), siguiendo aquellos entrevistados que pertenecen al área de ventas (22,3%).

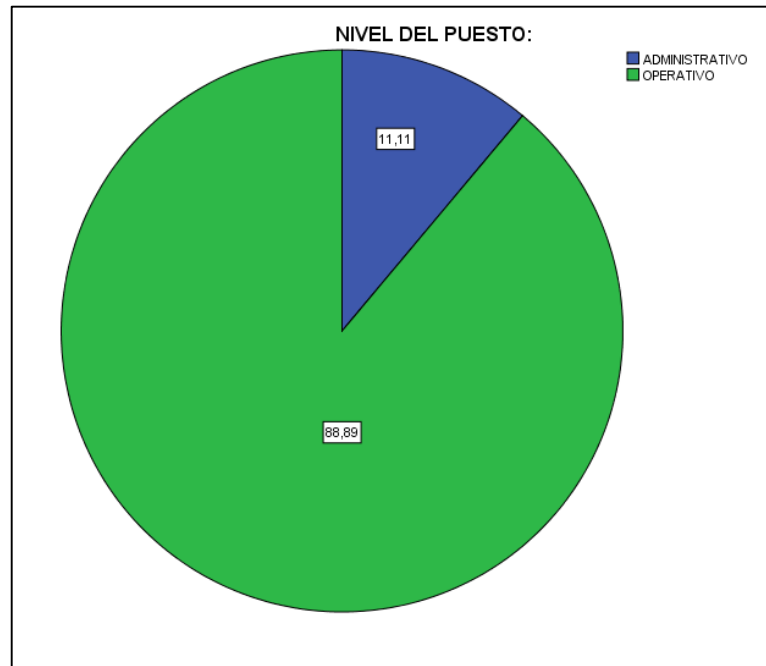
2. NIVEL DEL PUESTO

Tabla N° 4.15
Nivel del Puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADMINISTRATIVO	2	11,1	11,1	11,1
Válidos OPERATIVO	16	88,9	88,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico 4.3
Nivel del Puesto



Fuente: Tabla N° 4.15
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 88,9% de los entrevistados de las sucursales Ambato y Riobamba pertenecen al área operativa de la empresa. El resto de personas se encuentran ubicadas en el área administrativa.

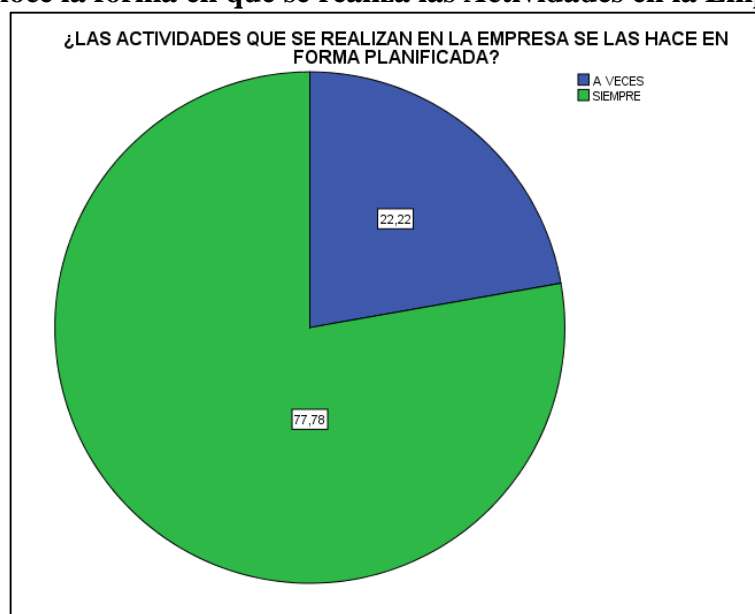
3. ¿LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA SE LAS HACE EN FORMA PLANIFICADA?

Tabla N° 4.16
Conoce la forma en que se realiza las actividades en la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	4	22,2	22,2	22,2
Válidos SIEMPRE	14	77,8	77,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.4
Conoce la forma en que se realiza las Actividades en la Empresa



Fuente: Tabla N° 4.16
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los empleados entrevistados, en su mayoría, afirman que las actividades que se desarrollan en PuntoNet, siempre se cumplen de forma planificada.

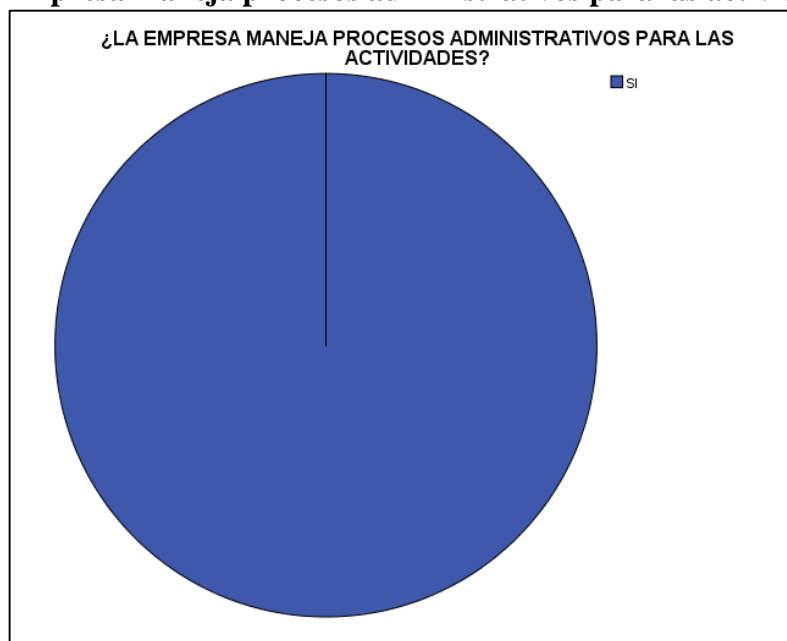
4. ¿LA EMPRESA MANEJA PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LAS ACTIVIDADES?

Tabla N° 4.17
La Empresa maneja procesos administrativos para las actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	18	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.5
La Empresa maneja procesos administrativos para las actividades



Fuente: Tabla N° 4.17
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La respuesta de los entrevistados a esta pregunta fue afirmativa por parte de la totalidad de los empleados.

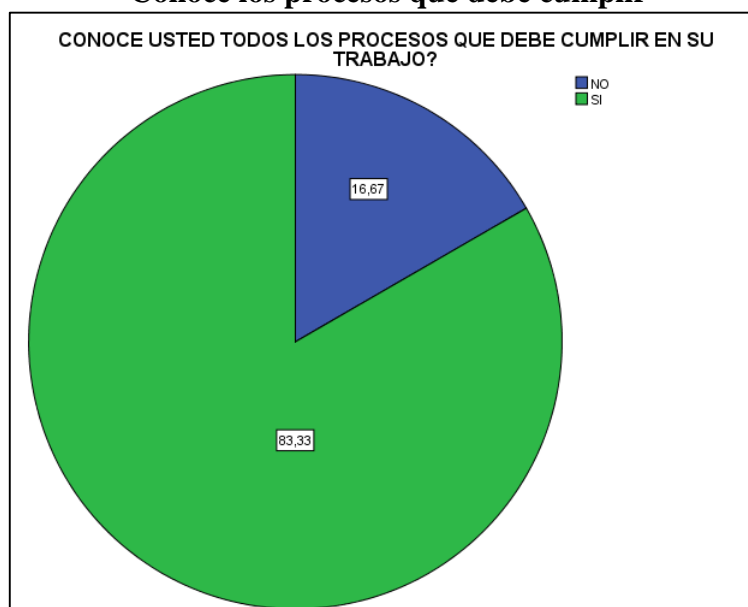
5. CONOCE USTED TODOS LOS PROCESOS QUE DEBE CUMPLIR EN SU TRABAJO?

Tabla N° 4.18
Conoce usted todos los procesos que debe cumplir

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	3	16,7	16,7	16,7
Válidos SI	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.6
Conoce los procesos que debe cumplir



Fuente: Tabla N° 4.18
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados (83,3%) de la sucursal Riobamba y Ambato de PuntoNet, respondieron que si conocen los procesos a cumplir dentro de su trabajo.

6. ¿CREE USTED QUE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SE LA MANEJA DE FORMA TÉCNICA Y ADECUADA?

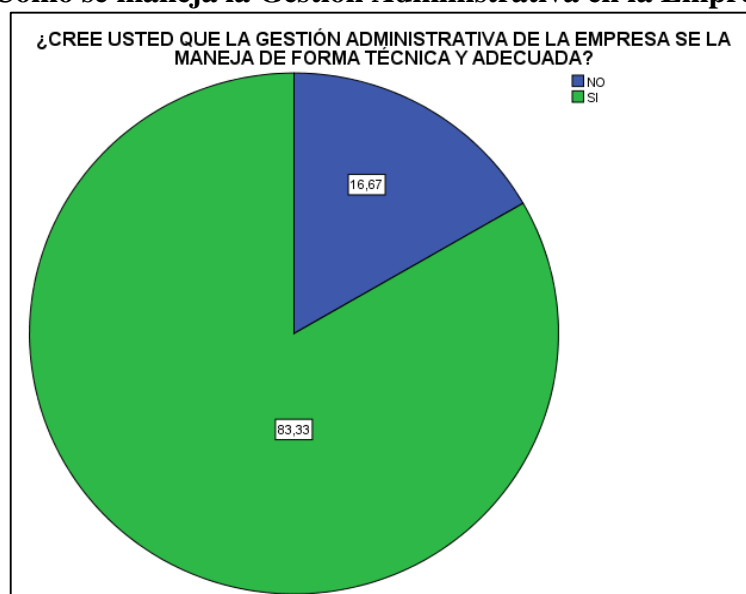
Tabla N° 4.19

Como se maneja la Gestión Administrativa en la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	3	16,7	16,7	16,7
Válidos SI	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.7
Como se maneja la Gestión Administrativa en la Empresa



Fuente: Tabla N° 4.19
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

La mayoría de los encuestados cuestionan el manejo de la empresa, pues responden que el manejo de la empresa es poco técnico y adecuado.

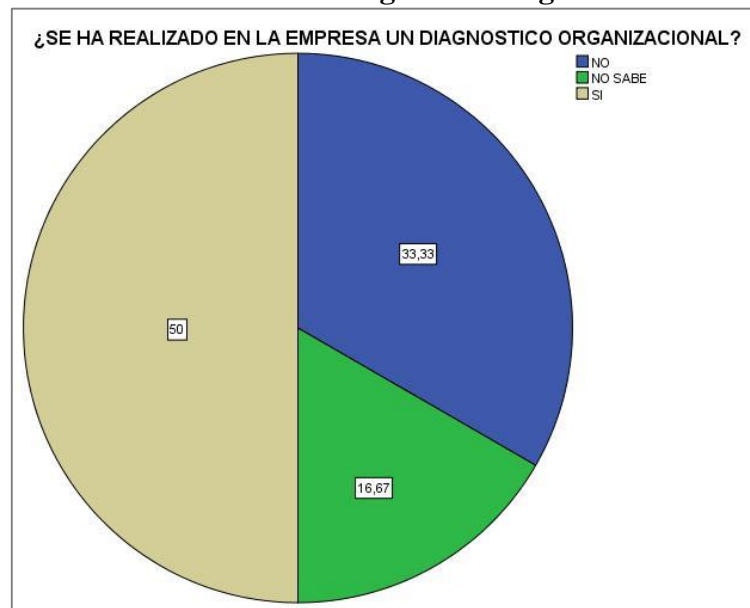
7. ¿SE HA REALIZADO EN LA EMPRESA UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL?

Tabla N° 4.20
Se ha realizado un Diagnostico Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	6	33,3	33,3	33,3
NO SABE	3	16,7	16,7	50,0
SI	9	50,0	50,0	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.8
Se ha realizado un Diagnóstico Organizacional



Fuente: Tabla N° 4.20
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados considera que si tiene libertad de trabajo, en la empresa

8. ¿CONSIDERA QUE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO EN LA EMPRESA ES:

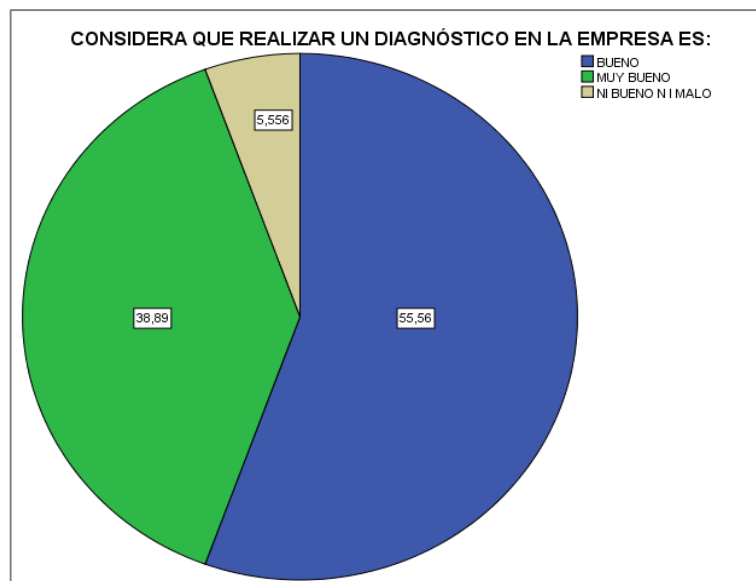
Tabla N° 4.21
Cómo considera que se realice un diagnóstico en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENO	10	55,6	55,6	55,6
MUY BUENO	7	38,9	38,9	94,4
NI BUENO N I MALO	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.9

Como considera que se realice un diagnóstico en la Empresa



Fuente: Tabla N° 4.21
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En esta pregunta, 72,2% indican que es bueno que se realice un diagnóstico en la empresa Punto Net, seguido por quienes califican como muy bueno.

9. ¿CÓMO CREE USTED QUE AYUDARÍA AL DESEMPEÑO LABORAL ELABORAR UN DIAGNÓSTICO?

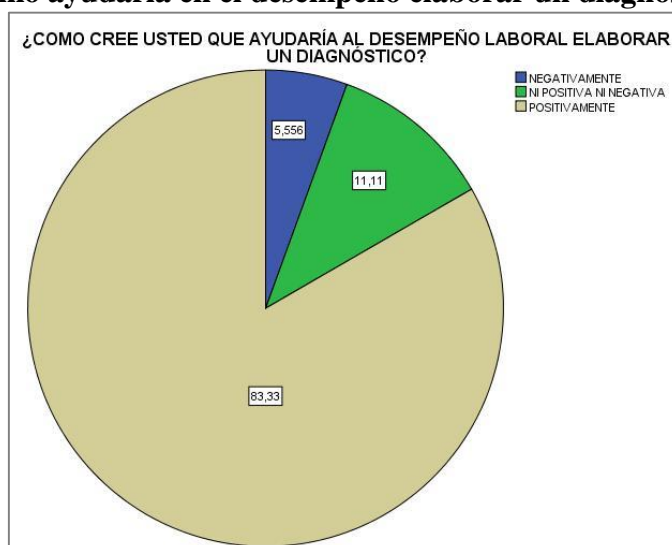
Tabla N° 4.22

Cómo ayudaría en el desempeño laboral un diagnóstico

	Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NEGATIVAMENTE	1	5,6	5,6	5,6
NI POSITIVA NI NEGATIVA	2	11,1	11,1	16,7
POSITIVAMENTE	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.10
Como ayudaría en el desempeño elaborar un diagnóstico



Fuente: Tabla N° 4.22
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En esta pregunta, el mayor porcentaje de los empleados consultados, consideran que existe una buena comunicación efectiva.

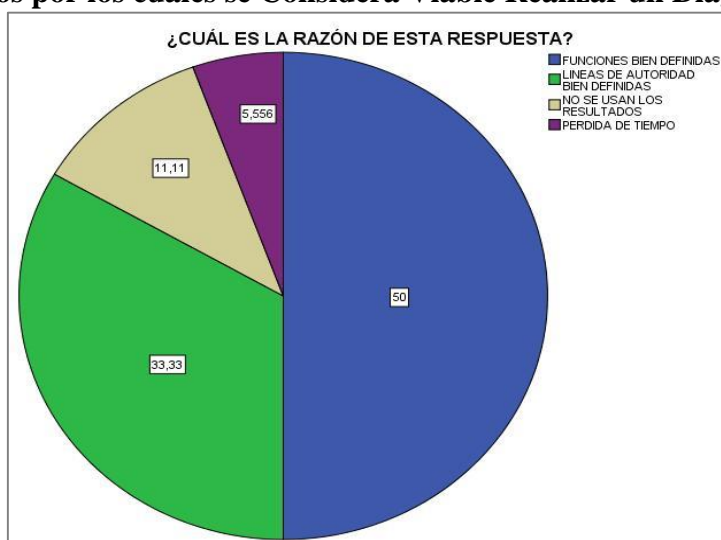
10. ¿CUÁL ES LA RAZÓN DE ESTA RESPUESTA?

Tabla N° 4.23
Motivos por los cuales se Considera Viable Realizar un Diagnóstico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FUNCIONES BIEN DEFINIDAS	9	50,0	50,0
	LINEAS DE AUTORIDAD BIEN DEFINIDAS	6	33,3	83,3
	NO SE USAN LOS RESULTADOS	2	11,1	94,4
	PERDIDA DE TIEMPO	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.11
Motivos por los cuales se Considera Viable Realizar un Diagnostico



Fuente: Tabla N° 4.23
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los empleados encuestados consideran (el 56%), que sus superiores siempre aceptan sugerencias en el trabajo.

11. ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA DEBE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Tabla N° 4.24

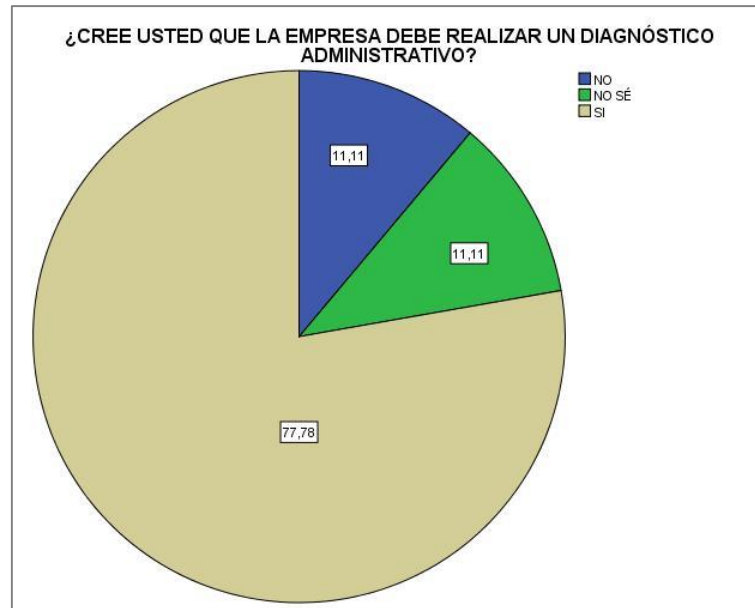
Cree que la Empresa debe Realizar un Diagnóstico Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	1	5,6	5,6	5,6
Válidos NO SÉ	3	16,7	16,7	22,3
SI	14	77,8	77,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.12

Cree que la Empresa debe Realizar un Diagnóstico Administrativo



Fuente: Tabla N° 4.24
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Únicamente el 44% de los empelados encuestados responde de forma afirmativa a esta pregunta. El resto no sabe o simplemente responde que No.

12. ¿CREE USTED QUE LAS FUNCIONES ESTÁN CLARAMENTE ESTABLECIDAS?

Tabla N° 4.25

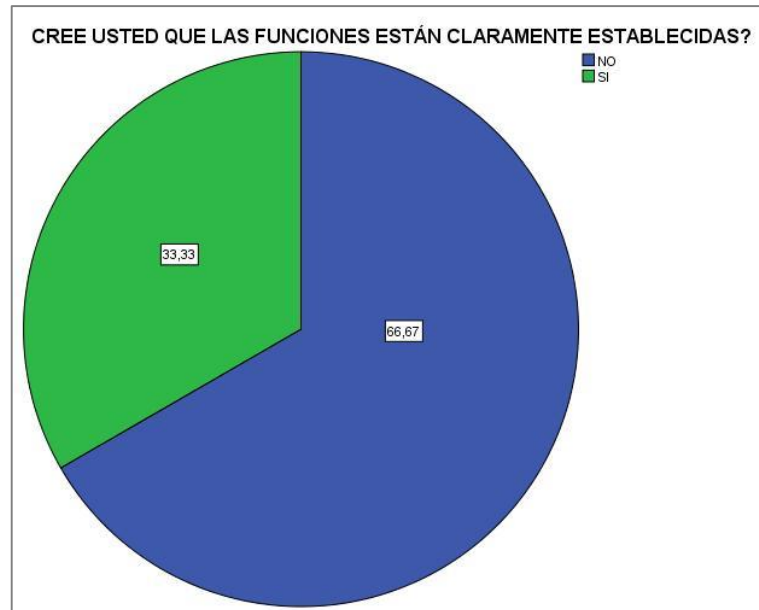
Cree usted que las funciones están Claramente Definidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	12	66,7	66,7
	SI	6	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.13

Cree que las Funciones están Claramente Definidas



Fuente: Tabla N° 4.25
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto a esta pregunta, la mayoría de los empleados de las Sucursales de Ambato y Riobamba de Punto Net, consideran que las funciones al interior de la organización no se encuentran bien establecidas.

13. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA DEBE ELABORAR UN MANUAL DE FUNCIONES?

Tabla N° 4.26

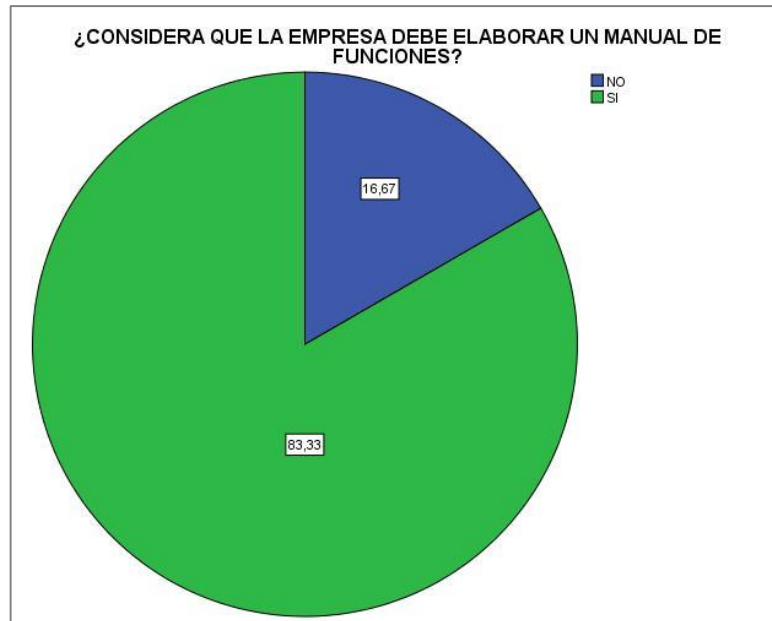
Considera Importante Elaborar un Manual de Funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	3	16,7	16,7	16,7
Válidos SI	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.14

Considera Importante Elaborar un Manual de Funciones



Fuente: Tabla N° 4.26
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 83,3% de los empleados piensan que se debe elaborar un manual de funciones.

14. ¿CREE USTED QUE ELABORAR ESTE MANUAL DE FUNCIONES AYUDARÁ A MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?

Tabla N° 4.27

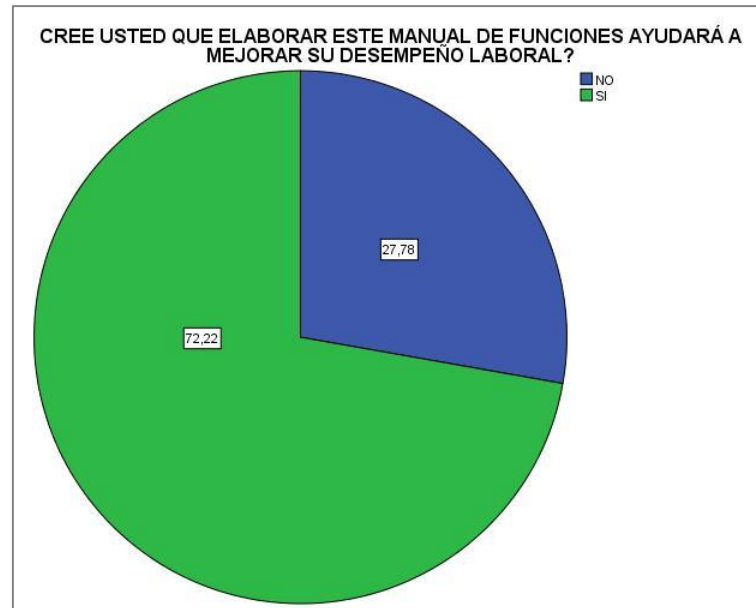
El Manual de Funciones Ayudará a Mejorar su Desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	5	27,8	27,8	27,8
Válidos SI	13	72,2	72,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.15

El Manual de Funciones Ayudaría a Mejorar el Desempeño



Fuente: Tabla N° 4.27
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Uno de cada tres empleados indica que Punto Net consideran que elaborar un manual de funciones ayudará a mejorar el desempeño laboral.

15. ¿CUÁNTO AYUDARÍA A MEJORAR UN MANUAL DE FUNCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL?

Tabla N° 4.28

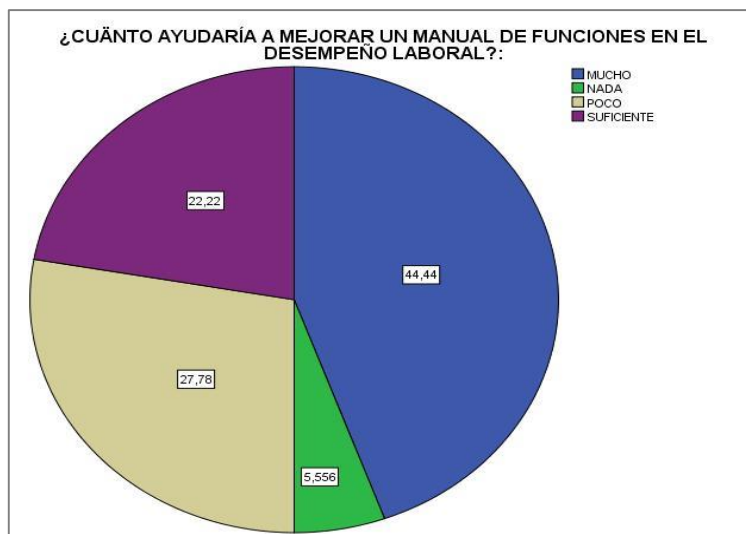
Ayudaría a Mejorar un Manual de Funciones en el Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUCHO	8	44,4	44,4	44,4
NADA	1	5,6	5,6	50,0
Válidos POCO	5	27,8	27,8	77,8
SUFICIENTE	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.16

Ayudaría a Mejorar un Manual de Funciones el Desempeño Laboral



Fuente: Tabla N° 4.28
 Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Solamente en 39% de los empleados consideran adecuada la capacitación entregada por la empresa, para mejorar las capacidades de los empleados.

16. ¿EN LA EMPRESA SE HAN REALIZADO EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO?

Tabla N° 4.29

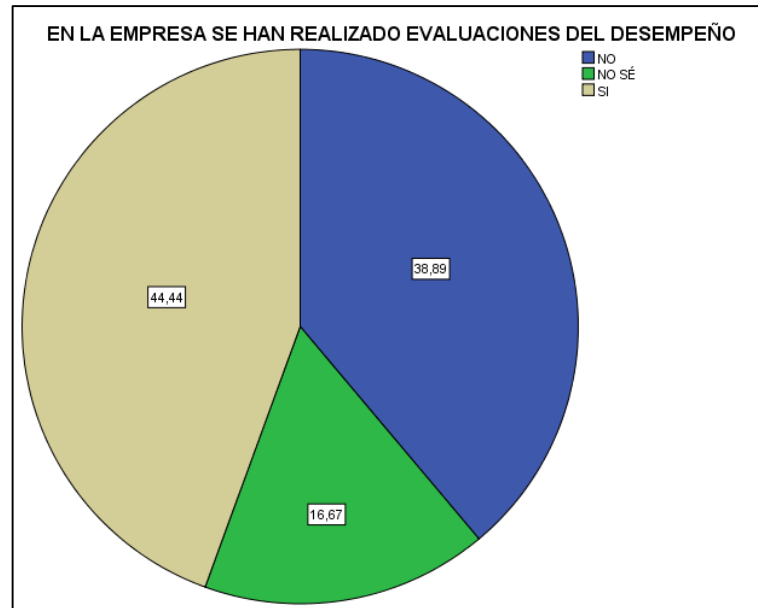
En la Empresa se han Realizado Evaluaciones del Desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	7	38,9	38,9	38,9
NO SÉ	3	16,7	16,7	55,6
Válidos SI	8	44,4	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
 Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.17

En la Empresa se ha realizado Evaluaciones de Desempeño



Fuente: Tabla N° 4.29
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Únicamente el 44% de los empedados encuestados responde de forma afirmativa a esta pregunta. El resto no sabe o simplemente responde que No.

17. ¿SIENTE UD. QUÉ EXISTE BENEFICIO SOBRE LA EVALUACION DE SU DESEMPEÑO?

Tabla N° 4.30

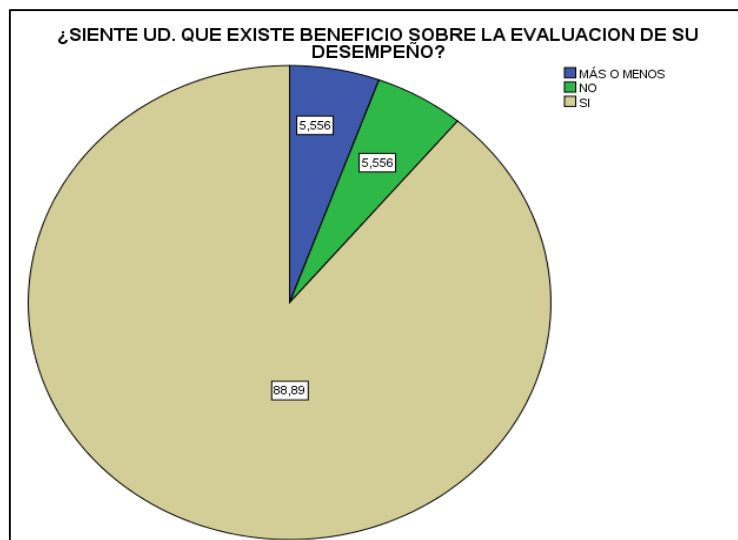
Beneficio sobre la Evaluación de su Desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MÁS O MENOS	1	5.6	5.6	5.6
NO	1	5.6	5.6	11.1
SI	16	88.9	88.9	100.0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.18

Beneficio sobre una Evaluación de Desempeño



Fuente: Tabla N° 4.30
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Existe una buena predisposición, entre los empleados de Punto Net, sobre la evaluación del desempeño, pues la gran mayoría responde afirmativamente sobre los beneficios que tendría esta técnica.

18. EN QUÉ FORMA CREE USTED QUE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AYUDARÍA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA?

Tabla N° 4.31

Como la Evaluación del Desempeño Ayudaría a los Empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
AUMENTAR SUS FORTALEZAS PARA APORTAR MÁS	9	50	50
REDUCIR O CORREGIR LOS ERRORES EN SU PUESTO DE TRABAJO	9	50	50
MEJORAR MONETARIAMENTE	3	16,7	16,7
MÁS CAPACITACIÓN	8	44,4	44,4
POSIBLES ASCENSOS	11	61,1	61,1
POSIBLES DESPIDOS	1	5,6	5,6

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A esta pregunta se consideraron varias respuestas, siendo la posibilidad de ascensos la que se repite con mayor frecuencia, siguiendo en importancia el pensamiento que la evaluación del desempeño servirá también para aumentar fortalezas para aportar más en el trabajo así como Reducir o corregir los errores en el puesto de trabajo.

19. CON QUÉ PERIODICIDAD CONSIDERA QUE DEBE REALIZARSE LA EVALUACIÓN

Tabla N° 4.32

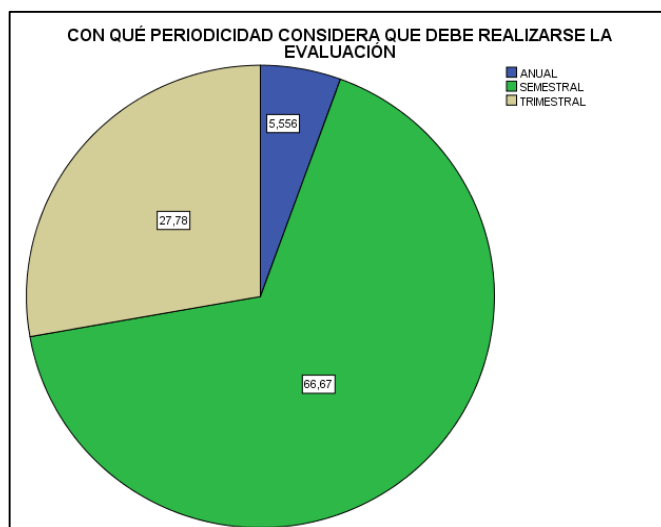
Con qué Periodicidad Considera que debe Realizarse la Evaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ANUAL	1	5,6	5,6
	SEMESTRAL	12	66,7	72,2
	TRIMESTRAL	5	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: Encuestas
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.19

Con que periodicidad Considera que Debe Realizarse la Evaluación



Fuente: Tabla N° 4.32
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A esta interrogante, las respuestas más comunes corresponden a que los procesos de evaluación del desempeño deberían realizarse con una periodicidad semestral.

20. ¿QUÉ TIPOS DE INCENTIVOS CREE QUE SE DEBE ENTREGAR A LOS EMPLEADOS QUE OBTENGAN LOS MEJORES RESULTADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Tabla N° 4.33
Tipos de Incentivos en las Evaluaciones del Desempeño

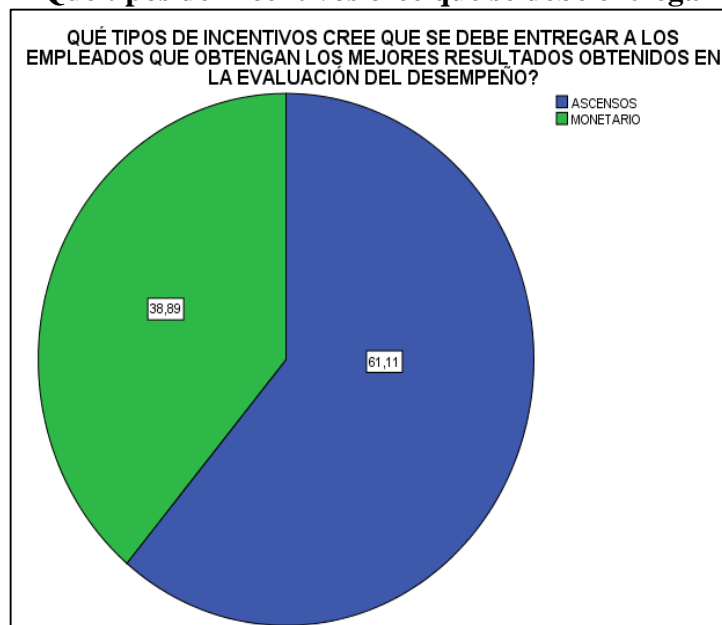
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
ASCENSOS	11	61,1	61,1	61,1
MONETARIO	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.20

Que tipos de Incentivos cree que se debe entregar



Fuente: Tabla N° 4.33

Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados encuestados de Punto Net considera que los incentivos adecuados para la evaluación del desempeño serían los ascensos.

4.1.2. Resultados de la Evaluación del Desempeño a los Empleados de la Empresa Punto Net S.A. de las Sucursales Riobamba y Ambato

Para este punto se aplicó el modelo de evaluación del desempeño presentado en el capítulo anterior. Las evaluaciones se realizaron bajo las siguientes condiciones:

- Las evaluaciones se realizaron en los siguientes períodos:
 - 9 al 13 de septiembre del 2013
 - 10 al 14 de marzo del 2014
- Para las evaluaciones, por el tipo de estructura orgánica de las sucursales Ambato y Riobamba, de la empresa Punto Net S.A., se consideró como jefes inmediatos a las siguientes personas:
 - Área Técnica: Ing. Stalin Ortega, Jefe Técnico
 - Área Comercial: Econ. Elizabeth Velasteguí, Asesor Sénior Negocios Corporativos.
- Los resultados obtenidos, para cada empleado, se presentan en los Anexos del presente trabajo.

4.1.2.1. Resultados Área Técnica

4.1.2.1.1 Primera Evaluación: Septiembre del 2013

Con respecto al área técnica, en el mes de septiembre, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El área técnica obtuvo un promedio de 48,86 puntos sobre 75, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica una calificación cualitativa de Bueno, que implicaría que en promedio los empleados de la empresa Punto Net, cumplen por encima del desempeño esperado.
- Los resultados implican que el 9,1% de los empleados evaluados obtuvieron una calificación de Muy Bueno, es decir, Cumplen muy por encima del desempeño esperado.
- El 27,3% de los empleados obtuvieron una calificación de Bueno, que indica que Cumple por encima del desempeño esperado .
- El 63,6%, corresponden a calificaciones de Regular, Cumple de acuerdo al desempeño esperado.
- Estos resultados permiten concluir que la mayoría de los empleados del área técnica cumplen solamente con el trabajo necesario que la empresa les solicita, sin un plus adicional que permita sobrepasar los objetivos de la organización.

Tabla N° 4.34
Evaluaciones Área Técnica Septiembre 2013

CALIFICACIÓN	NOTA FINAL	EVALUACIÓN
65,28	A	MUY BUENO
51,84	C	REGULAR
43,71	C	REGULAR
55,47	B	BUENO
40,77	B	BUENO
44,19	C	REGULAR
37,80	C	REGULAR
44,67	B	BUENO
55,98	C	REGULAR
37,92	C	REGULAR
36,75	C	REGULAR
48,86		

Fuente: Formularios de evaluación
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

4.1.2.1.2 Segunda Evaluación: Marzo del 2014

En el mes de marzo, al interior del área técnica, se obtuvieron los siguientes resultados:

- En esta segunda evaluación, los empleados del área técnica obtuvieron un promedio de 54,48 puntos sobre 75, en las evaluaciones realizadas, valor superior al mostrado en la evaluación del mes de septiembre. Este valor implica una calificación cualitativa de Bueno, que implicaría que en promedio los empleados de la empresa Punto Net, cumplen por encima del desempeño esperado.
- De los resultados se puede establecer que un 27,3% de los empleados obtuvieron una calificación de Muy Bueno, mejorando el estándar alcanzado en la evaluación anterior.
- El 54,5% de los empleados obtuvieron una calificación de Bueno, que indica que Cumple por encima del desempeño esperado. Este valor mejoró con relación a la evaluación anterior, puesto que algunos de los empleados mejoraron su calificación anterior, subiendo a la escala superior.
- Apenas el 18,2%, de las calificaciones corresponden a Regular, es decir Cumple de acuerdo al desempeño esperado. Este valor disminuyó en relación a la evaluación de septiembre.

Tabla N° 4.35

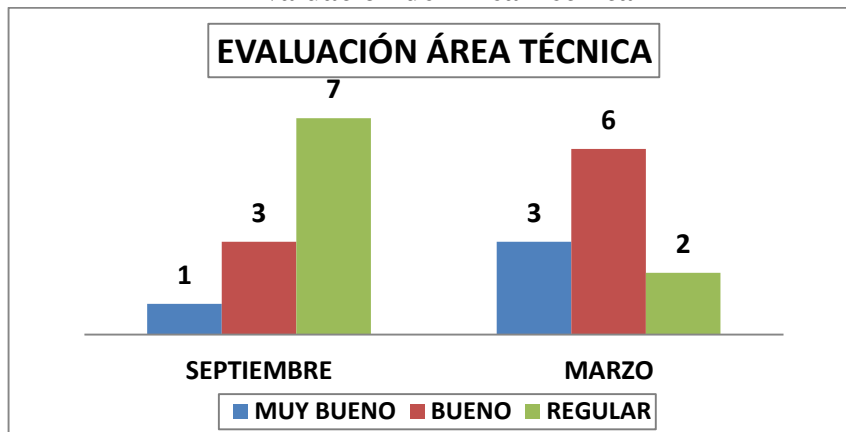
Evaluaciones Área Técnica Marzo 2014

CALIFICACIÓN	NOTA FINAL	EVALUACIÓN
70,92	A	MUY BUENO
46,74	B	BUENO
43,35	C	REGULAR
61,02	A	MUY BUENO
59,91	B	BUENO
59,31	B	BUENO
53,37	B	BUENO
67,14	A	MUY BUENO
48,09	B	BUENO
47,52	B	BUENO
43,00	C	REGULAR
54,58		

Fuente: Formularios de evaluación

Elaboración: Elizabeth Velasteguí

**Gráfico N° 4.21
Evaluación del Área Técnica**



Fuente: Tabla N° 4.34 – 4.35
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Estos resultados permiten concluir que la mayoría de los empleados del área técnica han mejorado sus calificaciones al implantarse un esquema de evaluación del desempeño.

4.1.2.2. Resultados Área Comercial

4.1.2.2.1 Primera Evaluación: Septiembre del 2013

Las evaluaciones del área comercial realizadas en el mes de septiembre arrojaron los siguientes resultados:

- El área comercial obtuvo un promedio de 47,85 puntos sobre 75, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica una calificación cualitativa de Bueno, que implicaría que en promedio los empleados de la empresa Punto Net, cumplen por encima del desempeño esperado.
- De estos resultados, el 14,3% de los empleados evaluados obtuvieron una calificación de Muy Bueno, es decir, Cumplen muy por encima del desempeño esperado.
- El 42,9% de los empleados obtuvieron una calificación de Bueno, que indica que Cumple por encima del desempeño esperado.
- El 42,9%, corresponden a calificaciones de Regular, Cumple de acuerdo al desempeño esperado.

Tabla N° 4.36

Evaluaciones Área Comercial Septiembre 2013

CALIFICACIÓN	NOTA FINAL	EVALUACIÓN
45,06	C	REGULAR
41,58	C	REGULAR
49,11	B	BUENO
62,76	A	MUY BUENO
29,88	D	MEJORABLE
41,76	C	REGULAR
64,77	A	MUY BUENO
47,85		

Fuente: Formularios de evaluación

Elaboración: Elizabeth Velasteguí

4.1.2.2.2 Segunda Evaluación: Marzo del 2014

En el mes de marzo del 2014, en las evaluaciones del área comercial se obtuvieron los siguientes resultados:

- En esta evaluación el área comercial obtuvo un promedio de 53,28 puntos sobre 75, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica una calificación cualitativa de Bueno, que implicaría que en promedio los empleados de la empresa Punto Net, cumplen por encima del desempeño esperado.
- Para el mes de marzo, mejoraron los resultados obtenidos en el área comercial. El 28,6% de los empleados evaluados obtuvieron una calificación de Muy Bueno, es decir, Cumplen muy por encima del desempeño esperado.
- El 57,1% de los empleados obtuvieron una calificación de Bueno, que indica que Cumple por encima del desempeño esperado.
- El 14,3%, corresponden a calificaciones de Regular, Cumple de acuerdo al desempeño esperado.

Tabla N° 4.37

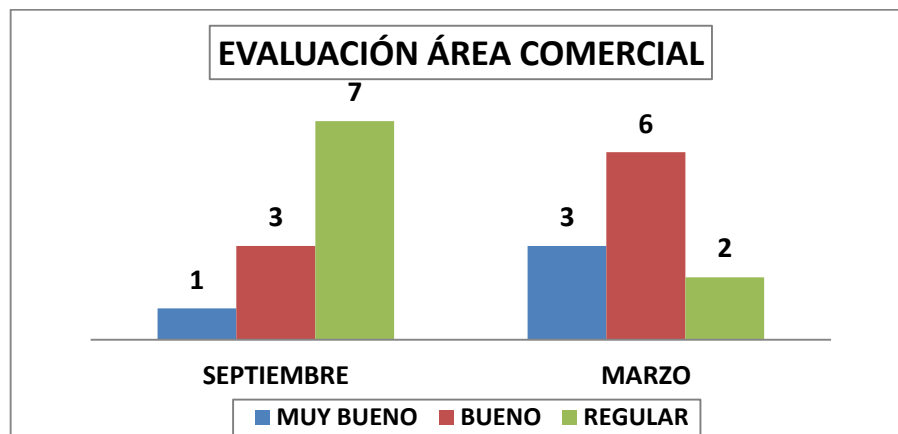
Evaluaciones Área Comercial Marzo 2013

CALIFICACIÓN	NOTA FINAL	EVALUACIÓN
52,29	B	BUENO
47,13	B	BUENO
49,11	B	BUENO
68,01	A	MUY BUENO
37,26	C	REGULAR
51,75	B	BUENO
67,5	A	MUY BUENO
53,29		

Fuente: Formulario de evaluación
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

Gráfico N° 4.22

Evaluación del Área Comercial



Fuente: Tabla N° 4.36 - 4.37
Elaboración: Elizabeth Velasteguí

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los valores obtenidos en el área comercial entre los dos períodos muestran que la implantación del sistema de Evaluación del desempeño ha logrado mejorar el rendimiento y la calificación de la mayoría de los empleados, aunque sin conocer con exactitud los motivos para esta mejora.

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la comprobación de la primera y segunda hipótesis específica, se utilizará la Prueba Chi-Cuadrado, cuyo objetivo es evaluar la bondad del ajuste de un conjunto de datos a una determinada distribución esperada. Su objetivo es aceptar o rechazar la siguiente hipótesis:

Ho: No existe relación entre la respuesta esperada y la respuesta observada

HA: Existe relación entre la respuesta esperada y la respuesta observada

Para esta comprobación se utilizará la siguiente relación:

$$\chi^{2*} = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

O_i = Frecuencia absoluta observada o empírica (O_i).

E_i = Frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ($n \cdot p_i$) donde n es el tamaño de la muestra y p_i la probabilidad del i -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula

El asunto es contrastar la hipótesis de que los canales son seleccionados al azar a un nivel de significación del 5%.

4.2.1 Comprobación de la Hipótesis Específica No. 1

H₁. El desarrollo de un diagnóstico al recurso humano de las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. ayudará en la mejora del desempeño laboral.

Para la comprobación de la primera Hipótesis se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Considera que realizar un diagnóstico en la empresa es?

- ¿Cómo cree usted que ayudaría al desempeño laboral elaborar un diagnóstico?
- ¿Cuál es la razón de esta respuesta?
- ¿Cree usted que la empresa debe realizar un diagnóstico organizacional?

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla N° 4.38
Resultados Obtenidos Hipótesis 1

PREGUNTA	χ^2 (OBTENIDO)	χ^2 (TABLAS)	H ₀	H ₁	OBSERVACIÓN
Considera que realizar un diagnóstico en la empresa es	6,77	5,99		X	Existe relación entre la respuesta esperada y observada
¿Cómo cree usted que ayudaría al desempeño laboral elaborar un diagnóstico	11,77	7,81		X	Existe relación entre la respuesta esperada y observada
Cuál es la razón de esta respuesta	8,17	7,81		X	Existe relación entre la respuesta esperada y observada
Cree usted que la empresa debe realizar un diagnóstico organizacional	6,33	3,81		X	Existe relación entre la respuesta esperada y observada

Fuente: Resultados encuestas

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

De acuerdo a estas respuestas se puede concluir que en todas las preguntas referentes a la importancia del diagnóstico organizacional, la respuesta esperada y la respuesta observada mantienen relación. Es decir, para la empresa es importante desarrollar un diagnóstico organizacional, pues el mismo ayudará a mejorar el desempeño laboral, a través de una clara definición de las funciones y un adecuado conocimiento de las líneas de autoridad. Adicionalmente, el diagnóstico organizacional es considerado como positivo para mejorar el desempeño laboral.

4.2.2 Comprobación de la Hipótesis Específica No. 2

H₂ La elaboración de un Manual de Funciones, para el personal que labora las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A. mejorará en la gestión de la empresa.

Para la comprobación de la segunda Hipótesis se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Considera que la empresa debe elaborar un manual de funciones?

- ¿Cree usted que las funciones están claramente establecidas?
- ¿Cree usted que elaborar este manual de funciones ayudará a mejorar su desempeño laboral?
- ¿Cuánto ayudaría a mejorar un manual de funciones en el desempeño laboral?

Tabla N° 4.39
Comprobación Hipótesis 2

PREGUNTA	χ^2 (OBTENIDO)	χ^2 (TABLAS)	H₀	H₁	OBSERVACIÓN
Considera que la empresa debe elaborar un manual de funciones?	4,31	3,81		X	Existe relación entre la respuesta esperada y observada
¿Cree usted que las funciones están claramente establecidas?	2,89	3,81	X		No existe relación entre la respuesta esperada y observada
¿Cree usted que elaborar este manual de funciones ayudará a mejorar su desempeño laboral	16,00	3,81		X	Existe relación entre la respuesta esperada y observada
Cuánto ayudaría a mejorar un manual de funciones en el desempeño laboral	17,92	7,81		X	Existe relación entre la respuesta esperada y observada

Fuente: Resultados encuestas

Elaborado por: Elizabeth Velasteguí

Los resultados encontrados permiten concluir que en todas las preguntas referentes a la importancia del diagnóstico organizacional, la respuesta esperada y la respuesta observada mantienen relación en 3 de las 4 preguntas. Es decir, se puede establecer que con las respuestas de los empleados se puede concluir que para la empresa es importante elaborar un manual de funciones, por cuanto (de acuerdo al segundo resultado) las funciones no están claramente definidas y el manual ayudará a mejorar el desempeño laboral de una buena manera.

4.2.3 Comprobación de la Hipótesis Específica No. 3

H₃. La elaboración de un modelo de evaluación del desempeño ayudará mejorar la gestión administrativa en las agencias Ambato y Riobamba de la Empresa Punto Net S.A.

Tomando en consideración la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño para la Empresa Punto Net, Con respecto al área técnica, en el mes de septiembre, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El área técnica obtuvo un promedio de 48,94 puntos sobre 75, en las evaluaciones realizadas en el mes de septiembre. Para el mes de marzo, esta calificación fue de 54,48 puntos: esto implica un aumento en el promedio de evaluación del 11,5%.
- El área comercial, en el mes de septiembre obtuvo un promedio de 47,85 puntos sobre 75. Para el mes de marzo, esta calificación promedio fue de 53,28. Estos resultados implican que existió una mejora en el desempeño del área comercial del 11,3%, entre las dos evaluaciones.
- Esto permite determinar que una vez aplicado el modelo de evaluación del desempeño en las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net, mejora el desempeño de los empleados, tanto en el área comercial, como en el área técnica.

CAPÍTULO IV

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Elaborar un diagnóstico organizacional ayuda a la empresa a conocer que no es administrada de forma técnica y que necesitan mejorarse los procesos administrativos por lo que se estableció como necesario implantar herramientas de gestión administrativas técnicas, que permitan mejorar la eficiencia de los empleados. El diagnóstico organizacional es concebido como importante en la mejora del desempeño laboral, pues permite obtener información importante para mejorar procesos, funciones y desempeño.
- Para la empresa y los empleados de las sucursales Riobamba y Ambato de la empresa Punto Net, elaborar un Manual de funciones permitió definir de manera adecuada el perfil de los puestos existentes. Este Manual de funciones ayuda a los empleados a conocer con exactitud cuáles son sus deberes y responsabilidades al interior de la organización, esta información permitió elaborar el Modelo de Evaluación del desempeño para la empresa.
- El modelo de evaluación del desempeño, fue elaborado tomando en consideración los perfiles que la empresa necesita, de acuerdo a su línea de negocio y permitió determinar que una vez implantado, se consiga mejorar la evaluación en ambas áreas. Es decir, el modelo de evaluación del desempeño ayuda a la empresa a mejorar el desempeño de los empleados y conseguir los objetivos organizacionales.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para la empresa Punto Net, es necesario desarrollar un diagnóstico organizacional global para toda la empresa, pues muchos de los problemas de eficiencia son resultado de la falta de información, se recomienda que a la brevedad posible la empresa realice un diagnóstico en todas las áreas y en todas las sucursales.
- El Manual de funciones es importante para los administradores y empleados de la empresa pues permite establecer claramente el perfil necesario para la contratación y seguimiento de empleados. Se recomienda la elaboración de un Manual de funciones ser elaborado para toda la empresa en general, este Manual debe ir de la mano de una revisión de la estructura organizacional de la empresa.
- Finalmente, se recomienda que el uso del Modelo de Evaluación del desempeño se siga utilizando en las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net y que se extienda a todos los empleados. De igual manera la implantación de este modelo debe ayudar a obtener información necesaria para procesos de capacitación y mejora continua de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- ALECOY, T. J. (2011). *Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: Lulu.com.
- ALLES, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. México: Granica.
- ALLES, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Casos*. México: Granica.
- ALLES, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. México: Granica.
- Chiavenato, I. (1986). *INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION*. BOGOTA: MC GRAW HILL.
- CHIAVENATO, I. (1988). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Sao Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: MCGRAWHILL.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: MacGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2010). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw Hill.
- DAFT, R. (2004). *Administracion*. México: Cengage Learning Editors.
- DEMING, E. (2000). *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press.
- DESSLER, G. (2009). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- FRANKLIN, E. (2004). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. MEXICO: MC GRAW HILL.
- GRANDE, L. S.-V. (2010). *GESTION POR COMPETENCIAS*. ESIC EDITORIAL.
- GUTIÉRREZ PULIDO, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- HAMMER, M, CHAMPY, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. J. (2011). *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- MEDINA MACIAS, A.; AVILA VIDAL, A. . (2008). Evolución de la Toría Administrativa: Una visión desde la psicología organizacional . *Revista Cubana de Psicología*, La Habana.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. (2009). *Tecnologías y herramientas de gestion*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- MIRANDA GONZÁLEZ, F., CHAMORRO MERA, A., & RUBIO LACOBBA, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- MÜNCH, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.
- MUÑIZ, L. (2007). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. México.
- MUÑIZ, L. (2007). *Como Implementar un Sistema de Control en la Práctica*. México.
- PRAT CANET, J. (2008). *Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresa*. México: Granica.
- PUNTONET, E. (2013). *REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL*. QUITO.
- RAMIREZ CARDONA, C. (2008). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2014). *Diccionario de la Lengua española*. Madrid: Real Academia Española.
- ROBBINS, S. ; COULTER, M. (2009). *Administración*. México: Pearson Educación.
- SAGI, V. G. (2010). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. ESIC EDITORIAL.
- SPENDOLINI, M. (2008). *Benchmarking*. Bogotá: Editorial Norma.
- STONER, J; FREEMAN, E; GILBERT, D. (2008). *Administración*. México: Prentice Hall.

WEBGRAFÍA

<http://books.google.com.ec/books?id=tPH5caAXYgcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

<http://books.google.com.ec/books?id=vSER5iwb6LUC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

<http://books.google.com.ec/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PR18&dq=modelos+administrativos&hl=es&sa=X&ei=b2pMUem5JYrU9QTQg4GACw&ved=0CEwQ6AEwBQ#v=onepage&q=modelos%20administrativos&f=false>

<http://books.google.com.ec/books?id=UWkxbEloRjcC&pg=PR9&dq=tipos+MODELOS+ADMINISTRATIVOS&hl=es&sa=X&ei=HJljUdrdKYLK9gTsiYGoAg&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=tipos%20MODELOS%20ADMINISTRATIVOS&f=false>

ANEXOS

ANEXO No. 1.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERECTORADO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS

EMPRESAS MENCION FINANZAS

PROYECTO DE INVESTIGACION

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LAS OFICINAS RIOBAMBA Y AMBATO, DE LA EMPRESA PUNTO NET S.A. Y SU INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE DESEMPEÑO. PERIODO MARZO-DICIEMBRE 2013

AUTORA:

LUPE ELIZABETH VELASTEGUI SALAZAR

Riobamba – Ecuador

2013

1. TEMA

“Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. y su incidencia en los niveles de desempeño Periodo Marzo- Diciembre 2013.

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1. Ubicación del sector donde se va a realizar la investigación.

La presente investigación se realizará en las ciudades de Riobamba (provincia de Chimborazo) y Ambato (provincia de Tungurahua).

La ciudad de Riobamba se encuentra ubicada a $1^{\circ}40'6.94''$ latitud Sur y $78^{\circ}39'2,50''$ longitud Oeste, Tiene una extensión territorial de 973.1 km^2 . Limita por el norte con el Cantón Guano, al sur con el Cantón Guamote al este con el Cantón Chambo y al oeste con el Cantón Colta.

La ciudad de Ambato está ubicada a $78^{\circ}; 37' 11''$; de longitud con relación al Meridiano de Greenwich y a $1^{\circ} 13' 28''$ de latitud sur con relación a la Línea Equinoccial. Ambato tiene una superficie: 1200 km^2 aproximadamente.

2.2. Situación Problemática

En cualquier empresa, el proceso administrativo se hace cada vez más complejo, debido a lo competitivo que se va desarrollando el mercado. Esto hace que al interior de cualquier organización se busque mejorar los procesos, manejar con eficiencia los recursos y llegar a cumplir los objetivos empresariales. La fijación de nuevas metas por la alta dirección de la empresa, crea la necesidad de investigar la situación actual y determinar un modelo que permita mejorar la calidad en el servicio incrementando la satisfacción de los clientes.

La empresa Punto Net S.A. es una compañía domiciliada en Ecuador que inició sus operaciones en 1999. Su principal actividad es proveer servicios de internet y prestación de Servicios de Valor Agregado y de Servicios Portadores (Carrier). Sus operaciones

son realizadas a través de una estructura organizacional adecuada a su giro de negocio, lo que ha permitido un crecimiento sostenido en el tiempo.

Si bien es cierto la estructura organizacional, funciones y actividades se desarrollan de manera adecuada en las oficinas centrales, esta buena gestión se va disipando cuando se empieza a analizar las oficinas ubicadas en provincia, pues en las mismas no existe una estructura organizacional clara, muchos procesos se pierden, se cambian o son desconocidos y muchas de las funciones son realizadas sin ninguna orientación clara. Estos inconvenientes se evidencian de manera principal en las sucursales de la zona Centro, Riobamba y Ambato, donde laboran 18 personas.

La estructura de las sucursales Riobamba y Ambato es básica y está distribuida en las áreas de:

- Departamento Negocios Corporativos
- Departamento Ventas Masivas
- Departamento Técnico
- Departamento Administrativo
- Aseo y Limpieza

A pesar de que está definida cierta estructura organizativa, pero la misma no es clara. Aún se confunden las actividades y funciones de las áreas operativas y administrativas.

Adicionalmente, debido a la estructura organizacional, no existen jefaturas zonales y muchas operaciones se encuentran centralizadas en la matriz, por tanto los tiempos de respuesta son lentos, lo que ocasiona malestar entre los clientes.

Decisiones cotidianas sobre ventas corporativas, ventas masivas y otras importantes como soporte técnico, ampliación de red (nodos), dotación de implementos de trabajo deben ser autorizadas desde la oficina matriz en la ciudad de Quito.

Por estas razones, y para mejorar los procesos y el cumplimiento de los objetivos empresariales, se plantea diseñar e implementar un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incidirá el Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. en los niveles de desempeño, durante el periodo Marzo-Diciembre 2013

2.4. PROBLEMAS DERIVADOS

- ¿Cómo el desarrollo de un diagnóstico al recurso humano de las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A. ayudará en la mejora del desempeño laboral?
- ¿Cómo la Elaboración de un Manual de Funciones, para el personal que labora las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A. incidirá en la gestión de la empresa?
- ¿Cómo la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño ayudará a mejorar la gestión de las agencias Ambato y Riobamba de Punto Net S.A.?

3. JUSTIFICACIÓN

El propósito de realizar este trabajo de investigación, radica en el hecho que para los administradores de una empresa un elemento de gran importancia para un manejo exitoso es la aplicación de herramientas técnicas que permitan mejorar la gestión. Uno de los principales elementos es la adopción de modelos de gestión administrativa que ayude a resolver problemas cotidianos.

Lo anterior justifica la necesidad basada en una realidad concreta de diseñar un modelo administrativo que contribuya a fortalecer la gestión efectiva de los recursos humanos y materiales de la empresa Punto.net S.A., a fin de lograr que la institución tenga bases muy bien cimentadas para encaminarse en la búsqueda de la excelencia.

La presente investigación busca entregar un modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar el desempeño de la administración y promover el fortalecimiento interno de la misma. Se espera elaborar una herramienta administrativa moderna que permita tanto al

personal directivo y operativo de Punto.net mejorar sus niveles de efectividad, desarrollar un ambiente laboral en el que el personal se sienta satisfecho y al mismo tiempo motivado.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán los autores de la misma y, fundamentalmente, los administradores de la empresa Punto Net S.A., pues contarán con información técnica y profesional sobre las necesidades y perfiles del talento humano.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Demostrar que el diseño e Implantación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. incidirá en los niveles de desempeño, durante el periodo Marzo-Diciembre 2013.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un diagnóstico al recurso humano de las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A.
- Elaborar un Manual de Funciones, para el personal que labora en las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A.
- Elaborar un modelo de evaluación del desempeño para mejorar la gestión en las agencias Ambato y Riobamba de la Empresa Punto Net S.A.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

5.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES

Revisando investigaciones relacionadas al tema, se encontró únicamente un tema de pregrado que tiene como título *Elaboración de un Sistema de Administración*

Empresarial basado en objetivos que mejoren el Desempeño del Personal de Almacenes Buen Hogar Cia Ltda para el año 2010, cuyos autores son Jaime Oswaldo Mora Lara y Mónica Alexandra Parra Freire. Este trabajo propone la aplicación de un sistema de administración basado en objetivos para Almacenes Buen Hogar Unihogar Cia. Ltda., de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, con lo cual se pretende mejorar el desempeño de los colaboradores y formar un vínculo único entre empleados y empresa en procura de un beneficio bipartito.

5.2. MODELOS ADMINISTRATIVOS

A partir de la evolución de la teoría administrativa se desprenden la modelización administrativa, que conlleva al desarrollo de varios modelos, que contribuyen a la mejor organización de las empresas

5.2.1. DEFINICION DE MODELOS ADMINISTRATIVOS

(ROBBINS, 2002) explica que: “Un Modelo Administrativo es aquel en el cual es factible advertir las relaciones y su influencia en las demás partes del sistema en su conjunto. El Administrador, dada la complejidad del mundo moderno, no puede dejar de utilizar modelos de tipo mental, permitiéndole estar capacitado para realizar cualquier tipo de actividades en el mundo real.”

En definitiva, un modelo administrativo es un sistema mediante el cual se está manejando una empresa, y se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. Su propósito es cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la organización.

5.2.2. CARACTERÍSTICAS DE MODELOS ADMINISTRATIVOS

Los modelos administrativos mantienen las siguientes características:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

- Se implementan para cambiar o mejorar algún aspecto débil o carente de la empresa.
- Es necesario utilizar distintas herramientas de ayuda para implementar un nuevo modelo administrativo en una empresa.
- Su característica principal es que son flexibles, es decir que los puedes ajustar a cualquier empresa y cambiarle el enfoque por uno que realmente satisfaga tu necesidad.
- Muchas veces se cambia la forma en la que el personal de la empresa desarrolla sus actividades cotidianas, ajustando labores, asignando nuevas responsabilidades o disminuyéndolas para hacer el trabajo más eficiente y racional.

5.2.3. TIPOS DE MODELOS ADMINISTRATIVOS

La teoría administrativa permite el análisis, estudio y manejo de la empresa bajo la perspectiva de diversos modelos. En la actualidad, la innovación en los procesos administrativos, no solo busca lograr un adecuado manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa, sino que tiene como objetivo entregar al administrador la información que le permita realizar una evaluación de los puntos débiles y de los puntos fuertes de la empresa, derivados de las condiciones tanto internas como externas a la misma. Este conocimiento le permite al administrador establecer estrategia y líneas de acción a seguir para que la empresa alcance los objetivos empresariales, especialmente en lo relacionado a crecimiento y expansión.

Para un adecuado análisis, es necesario elaborar escenarios posibles y para lograr esto es necesaria la ayuda de modelos, puesto que el mismo le permite al administrador de la organización proyectar suposiciones sobre personas e interpretaciones que hace de las situaciones, además de actuar según piensa. El modelo que prevalece en la administración de una empresa determina el ambiente de la misma. Los modelos no solo pueden variar de una organización a otra, sino que también pueden hacerlo dentro de los departamentos de una empresa.

Los principales o los más conocidos modelos administrativos son los siguientes, según (ALECOY TIRSO JOSÉ 1999):

- f) **Modelo Autocrático.** Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. La base fundamental de este modelo es saber ejercer el poder y la autoridad formal,

en la que los administradores creen saber lo que necesitan la organización y los empleados. El modelo implica que es necesario dirigir, persuadir y obligar a los individuos para lograr su rendimiento.

- g) **Modelo de Custodia.** Este modelo concluye que para lograr los objetivos organizacionales se necesitaba lograr una mayor satisfacción de las necesidades básicas y mejorar la seguridad laboral de los empleados, lo que eliminaría la inseguridad laboral, la frustración y agresividad de los subordinados. El enfoque de custodia está ligado a la disponibilidad de los recursos, por lo que la orientación administrativa es hacia la obtención de dinero.
- h) **Modelo de Apoyo.** Desarrollado por Mayo y Roethlisberger, concluye que una organización es un sistema social y que sus miembros son los elementos más importantes del sistema. Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.
- i) **Modelo Colegial.** Este modelo tiene su orientación al trabajo en equipo en el que el administrador es el líder-entrenador que crea un mejor equipo y la respuesta del trabajador es una mejora en sus actividades. El modelo crea un ambiente donde los empleados experimentan cierto grado de satisfacción, contribución valiosa y realización personal, la que genera un gran entusiasmo hacia el rendimiento y la excelencia.
- j) **Modelo sistémico.** Este modelo indica que cualquier acción tendrá efecto en un lugar del sistema, a través de la cual se busca en el término trabajo un mayor significado y valor del que ya tiene.

5.3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La consecución de los objetivos empresariales en gran medida depende del desempeño que tengan los trabajadores de una organización y es por esta razón que en la actualidad se ha tomado como un elemento importante dentro de las empresas evaluar la actuación de sus empleados, evaluar su desempeño, pero de una forma técnica, pues a medida que las organizaciones crecen necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus colaboradores, para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos.

La evaluación del desempeño sería calificar a un empleado, comparando su actuación, presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño (DESSLER, 2001, pp.321).

5.3.1. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

El mismo (DESSLER 2001) explica que existen varias razones para evaluar el desempeño:

- Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración
- La evaluaciones de desempeño ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo.

5.3.2. PROCESO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño normalmente tiene 3 fases:

- **Fase 1: Definir el trabajo.** Significa que las obligaciones y normas que debe cumplir el trabajador están claras para el y su jefe inmediato.
- **Fase 2: Evaluar el desempeño.** Significa comprara el desempeño real con las normas establecidas, es decir, significa obtener una calificación.

- **Fase 3: Retroalimentación.** A través de una o varias sesiones entre el jefe o encargado y el trabajador se analiza el desempeño y avance de este último, concluyendo con planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

5.3.3. METODOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.

(CHIAVENATO IDALBERTO 2005), explica que los métodos más conocidos para evaluar el desempeño se encuentran los métodos de: escalas gráficas, elección forzada, ensayo, investigación de campo, incidentes críticos, comparación por pares, frases descriptivas.

- h) **Método de escalas gráficas.** Este método evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- i) **Método de elección forzada.** Es un método que consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores mediante frases descriptivas alternativas de tipos de desempeño individual.
- j) **Método de ensayo.** Es un método que requiere que el evaluador redacte una declaración donde describa el comportamiento del evaluado
- k) **Método de investigación de campo.** Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, orígenes y motivos de tal desempeño.
- l) **Método de incidentes críticos.** Es una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de los subordinados.
- m) **Método de comparación por pares.** Compara a los empleados de dos en dos; el método puede utilizar factores de evaluación.
- n) **Método de frases descriptivas.** En este método el evaluador señala 3 frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellos que demuestran el opuesto de su desempeño.

6. HIPÓTESIS

6.1. Hipótesis general

El Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. incidirá de manera significativa en la mejora de los niveles de desempeño de la empresa.

6.2. Hipótesis específicas

- H1. El desarrollo de un diagnóstico al recurso humano de las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. ayudará en la mejora del desempeño laboral.
- H2. La elaboración de un Manual de Funciones, para el personal que labora las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A. mejorará en la gestión de la empresa.
- H3. La elaboración de un modelo de evaluación del desempeño ayudará mejorar la gestión administrativa en las agencias Ambato y Riobamba de la Empresa Punto Net S.A.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

7.1. Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 1.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	TECNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE				
Diagnóstico del recurso humano.	Recoger y analizar datos para evaluar al recurso humano (RAE, 2011)	Datos Evaluar	Funciones Necesidades Resultados	Entrevistas Observación
DEPENDIENTE				

Desempeño laboral	Conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por los colaboradores en un determinado tiempo (ALLES, 2011)	Resultados	Metas alcanzadas	Entrevistas
-------------------	---	------------	------------------	-------------

7.2. Operacionalización de la Hipótesis de Graduación Específica 2.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADOR	TECNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE				
Manual de Funciones	Herramientas eficaces para transmitir conocimientos y experiencias acumuladas porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. (ALVAREZ TORRES, 1996)	Conocimientos y experiencias Tecnología	Funciones y puestos	Entrevistas Observación
DEPENDIENTE				

	habilidades personales y del liderazgo. (HURTADO, 2008).			
--	--	--	--	--

8. METODOLOGÍA.

8.1 Tipo de Investigación.

Los tipos de investigación que se utilizarán para el desarrollo de esta tesis son:

Descriptiva. Tiene como objetivo central lograr describir y determinar la estructura administrativa que en la actualidad tiene la empresa Puntos Net, en las sucursales Ambato y Riobamba

Exploratoria. Puesto que la empresa no tiene ningún molde administrativo establecido y por tanto, se espera determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el punto de partida de investigaciones posteriores más rigurosas.

Correlacional. En esta investigación se relacionan algunas variables como nivel de desempeño, indicadores, eficiencia de procesos, etc.

Aplicada. Puesto que esta investigación al resolver los problemas planteados, busca determinar y dotar de alternativas de solución a los mismo.

8.2 Diseño de la Investigación.

La investigación es no experimental, pues al investigar la manera de mejorar el desempeño, a través de un modelo administrativo, es necesaria la investigación transversal ya que la recolección de datos se hará en un solo momento y servirá para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en el momento de ser aplicada.

8.3 Población.

La población de este trabajo de investigación son los empleados de las sucursales Ambato y Riobamba de la empresa Punto Net. En la sucursal Riobamba son 5 personas y en la Sucursal Ambato 10 personas.

8.4 Muestra.

Como la población es pequeña y limitada, para esta investigación no existe muestra

8.5 Métodos de Investigación.

Método deductivo-inductivo. En la presente investigación se aplicarán los métodos deductivo e inductivos, pues es necesario partir del conocimiento de las distintas teorías que estudian tanto a los modelos administrativos como a la evaluación del desempeño - método deductivo- para luego particularizar en el estudio específico de la empresa Punto Net, y llegar a principios generales, lo que implica un nivel de observación, experimentación a un sustento científico de categoría es decir la formulación de leyes y teorías; expresando de una forma simple la inducción parte de pasos o hechos particulares a lo general

8.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Entrevista.- Esta técnica se realiza con el fin de conseguir información del entrevistado, por parte del investigador. Una buena preparación de la entrevista hará que se obtenga la información necesaria para la investigación.

La entrevista, en el caso de esta investigación, se la desarrollará en las instalaciones de la empresa a los jefes departamentales de las agencias Ambato y Riobamba,.

Encuesta.- La encuesta es una técnica que permite obtener un mayor volumen de información que la entrevista.

El cuestionario de encuesta, se lo debe desarrollar de tal manera que las preguntas sean fáciles de comprender y fáciles de tabular y se lo realizará a todos los empleados de las agencias Ambato y Riobamba, de la empresa Punto Net. Esta técnica se la utilizará para eficiencia en el uso de tiempo y recursos.

8.7 Técnicas y procedimientos para el análisis de resultados.

Para el análisis de resultados se utilizarán algunos utilitarios como son la hoja electrónica en Excel, para la clasificación, tabulación y presentación de los resultados obtenidos en la investigación. Estos resultados se presentarán en forma de tablas y gráficos

De igual manera se utilizará el utilitario Word, para la elaboración del informe final de investigación, con la finalidad comprender mejor los resultados obtenidos al finalizar el trabajo investigativo.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.

9.1 Recursos Humanos

En esta investigación, el Recurso Humano está conformado por:

TESISTA: Econ. Elizabeth Velasteguí S.

TUTOR: Ing. René Basantes A.

COLABORAN: Empleados de la Empresa Punto Net, sucursales Ambato y Riobamba

9.2 Recurso Material

Para la presentación investigación se requiere:

- Útiles de oficina
- Copias
- Anillados
- Flash memory

9.3 Recursos Tecnológicos

- Computadora,
- Scanner,
- Impresora,

- Internet,
- Flash memory.

9.4 Recursos Financieros

Ingresos

Los ingresos necesarios para la investigación representan 902 dólares, que serán financiados enteramente por la investigadora

Egresos

Los siguientes son los egresos necesarios para realizar la investigación:

DETALLE	COSTO
Internet	\$ 30,0
Libros especializados	\$ 200,0
Útiles de escritorio	\$ 50,0
Anillados	\$ 20,0
Copias	\$ 60,0
Impresión	\$ 100,0
Empastados	\$ 50,0
Flash	\$ 10,0
Implementación de la propuesta	\$ 300,0
Imprevistos	\$ 82,0
TOTAL	\$ 902,0

11. MATRIZ LÒGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo incidirá el Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. en los niveles de desempeño, durante el periodo Marzo-Noviembre 2013?.	Demostrar que el diseño e Implantación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. incidirá en los niveles de desempeño, durante el periodo Marzo-Diciembre 2013.	El Diseño e Implementación de un Modelo Administrativo para las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. incidirá de manera significativa en la mejora de los niveles de desempeño de la empresa.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICA
¿Cómo el desarrollo de un diagnóstico al recurso humano de las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A. ayudará en la mejora del desempeño laboral?	Desarrollar un diagnóstico al recurso humanos de las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A.	El desarrollo de un diagnóstico al recurso humano de las oficinas Riobamba y Ambato, de la empresa Punto Net S.A. ayudará en la mejora del desempeño laboral.
¿Cómo la Elaboración de un Manual de Funciones, para el personal que labora las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A. incidirá en la gestión de la empresa?	Elaborar un Manual de Funciones, para el personal que labora en las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A.	La elaboración de un Manual de Funciones, para el personal que labora las sucursales Riobamba y Ambato de la Empresa Punto Net S.A. mejorará en la gestión de la empresa

¿Cómo la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño ayudará a mejorar la gestión de las agencias Ambato y Riobamba de Punto Net S.A.?	Elaborar un modelo de evaluación del desempeño para mejorar la gestión en las agencias Ambato y Riobamba de la Empresa Punto Net S.A.	La elaboración de un modelo de evaluación del desempeño ayudará a mejorar la gestión administrativa en las agencias Ambato y Riobamba de la Empresa Punto Net S.A.
---	---	--

Variable independiente: Diseño y elaboración de un Modelo administrativo

Variable dependiente.- Evaluación del desempeño

ANEXO No. 2.

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PUNTO NET

INSTRUCCIONES

Este Cuestionario está diseñado para obtener información sobre su percepción de la Gestión Administrativa de la Organización, así como obtener información sobre las necesidades de evaluar el desempeño del talento humano de Punto.Net

Antes de que empiece a escribir, por favor lea el cuestionario completamente, para que comprenda la información que se le requiere.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre del puesto: _____
2. Nivel del puesto: Administrativo _____ Operativo _____
3. Persona que ocupa el Puesto: _____
4. Fecha de Ingreso: _____
5. Puesto del líder a quien reporta: _____

II. GESTION ADMINISTRATIVA

6. ¿Las actividades que se realizan en la empresa se las hace en forma planificada?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____ No sabe _____
7. ¿La empresa maneja procesos administrativos para las actividades?
SI _____ NO _____
8. Conoce usted todos los procesos que debe cumplir en su trabajo?
Todos _____ Pocos _____ Ninguno _____
9. ¿Cree usted que se debe mejorar estos procesos?
SI _____ NO _____
10. ¿Cree usted que la gestión administrativa de la empresa se la maneja de forma técnica y adecuada?
SI _____ NO _____
11. ¿Conoce la cultura organizacional de la empresa?
SI _____ NO _____
12. ¿Conoce los objetivos de la organización?

SI _____ NO _____

13. ¿Cumple usted con esta cultura organizacional?

Siempre _____ Casi siempre _____ De vez en cuando _____ Nunca _____

14. ¿La empresa brinda capacitación para el mejoramiento de la gestión administrativa?

SI _____ NO _____

15. Considera que la capacitación que entrega la empresa para el mejoramiento de la gestión administrativa es:

Suficiente _____ Poco _____ Nada _____

16. Considera que la gestión administrativas de la empresa es:

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

III. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

17. ¿Siente que su jefe le da libertad para actuar en su trabajo?

No _____ Si _____ A veces _____

18. ¿Existe una comunicación efectiva en la organización?

Siempre _____ Casi siempre _____ Casi nunca _____ Nunca _____

19. ¿Su jefe recepta las sugerencias respecto al trabajo que usted realiza?

Siempre _____ Casi siempre _____ Casi nunca _____ Nunca _____

20. En caso que usted cometa un error, ¿cuál es la actitud que adopta su jefe?

Positiva _____ Ni positiva ni negativa _____ Negativa _____

21. ¿Cree usted que su jefe reconoce el potencial que usted posee?

Si _____ No _____ No sé: _____

22. ¿Conoce con precisión lo que la empresa espera de Ud. en términos de trabajo?

Si _____ No _____ No sé: _____

23. En la empresa se han realizado evaluaciones del desempeño

Si _____ No _____ No sé: _____

24. ¿Siente usted que existe beneficio sobre la evaluación de su desempeño?

SI _____ No _____ Más o menos _____

25. En qué forma cree usted que una evaluación del desempeño ayudaría a los empleados de la empresa. (puede escoger más de una respuesta)

- a. Aumentar sus fortalezas para aportar más _____
- b. Reducir o corregir los errores en su puesto de trabajo _____
- c. Mejorar monetariamente _____
- d. Más capacitación _____
- e. Posibles ascensos _____
- f. Posibles despidos _____

26. Con qué periodicidad considera que debe realizarse la evaluación

Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____

27. Qué tipos de incentivos cree que se debe entregar a los empleados que obtengan los mejores resultados obtenidos en la evaluación del desempeño?

Monetario _____ Ascensos _____ Otro tipo _____ Cuál

ANEXO No. 4.

MATRIZ PARA DEFINIR EL PERFIL DEL PUESTO

INSTRUCCIONES

El cuestionario deberá ser contestado de manera independiente, para asegurar que cada puesto es considerado en términos de su propia contribución y sean tomadas en cuenta las similitudes que puedan llegar a tener en otras posiciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Unidad /área/departamento en que se ubica el puesto: _____

Nombre del puesto: _____

Experto que ocupa el Puesto: _____

Puesto del líder a quien reporta: _____

Nombre del líder (supervisor): _____

2. MISION (OBJETIVOS DEL PUESTO).

Relate en forma sintetizada la misión u objetivo del puesto. Es decir, describa la razón de que exista el mismo y su finalidad

3. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES

Marca con una "x" los conocimientos específicos que se requieren para desempeñar tu puesto.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	APLICA (SI/NO)	NIVEL		
		BAJO	MEDIO	AVANZADO
Manejo de utilitarios (WORD, EXCEL, PROJECT, ETC.)				
Idiomas: Inglés _____ Francés _____ Otro _____				
Manejo de equipos de oficina (teléfonos, computadoras, fax, scanner, copiadoras, etc.):				
Manejo de equipos, herramientas especiales (taladros, sierras, moladoras, etc)				
Otros				
Especificar:				

Marca con una "x" las habilidades que se requieren para desempeñar su puesto.

Compromiso:	<input type="checkbox"/>	Capacidad de análisis	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de personas	<input type="checkbox"/>	Comunicación	<input type="checkbox"/>
Ética	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	Orientación a Resultados	<input type="checkbox"/>
Orientación a los resultados	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente/a	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>

Marca con una "x" las actitudes que se requieren para desempeñar su puesto.

Amabilidad	<input type="checkbox"/>	Ordenado	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad	<input type="checkbox"/>	Puntual	<input type="checkbox"/>
Empatía	<input type="checkbox"/>	Proactivo	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>	Sociabilidad	<input type="checkbox"/>
Objetivo	<input type="checkbox"/>		

ANEXO No. 5.

MATRIZ PARA DEFINIR REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Unidad /área/departamento en que se ubica el puesto: _____
 Nombre del puesto: _____
 Experto que ocupa el Puesto: _____
 Puesto del líder a quien reporta: _____
 Nombre del líder (supervisor): _____

7. EDUCACIÓN REQUERIDA.

Señale con una x, la educación que su puesto requiere y complete qué especialidad y los años de estudio mínimos

Nivel de Educación Formal	Especialidad o carrera	Años de estudio
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Licenciatura		
Título profesional		
Post grados:		
Diplomado <input type="checkbox"/>		
Maestría <input type="checkbox"/>		
Doctorado <input type="checkbox"/>		

Señale la capacitación adicional necesaria para su cargo (cursos, seminarios, pasantías)

Cursos/seminarios/talleres	Campo académico	Número de horas

8. EXPERIENCIA REQUERIDA

¿Su puesto requiere experiencia previa en puestos similares? SI NO
 ¿Su puesto requiere experiencia previa en empresas similares? SI NO

Señale área o campo específico y tiempo en que su puesto requiere experiencia:

AREA/ CAMPO	TIEMPO NECESARIO					
	<input type="checkbox"/> Tres meses	<input type="checkbox"/> Seis meses	<input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> Uno a tres años	<input type="checkbox"/> Tres a cinco años	<input type="checkbox"/> Más de cinco años

9. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

Marca con una X, las responsabilidades que son inherentes a tu puesto, clasificandolas como primarias (fundamental) o

Responsabilidad	Primaria	Secundaria	Peso Relativo
Responsabilidad sobre bienes			
Uso de materiales.			
Responsabilidad sobre el tratamiento de información			
Supervisión del trabajo de otras personas			
Manejo de dinero, títulos o documentos afines			
Responsabilidad de manejo de información			
Responsabilidad en relaciones públicas			
Responsabilidad en la confidencialidad de la información			
Responsabilidad en supervisión de otras personas			

11. REQUERIMIENTOS GENERALES DEL PUESTO

Marca con una "x" los requerimientos generales que creas necesarios para desempeñar tu puesto.

Edad: mínima: _____ máxima: _____
 Género: Femenino Masculino Indistinto
 Estado Civil: Casado Soltero Otro
 Necesidad de visa Si No
 Requerimientos adicionales:
 Buena presentación
 Disponibilidad de horario
 Esfuerzo físico
 Esfuerzo mental
 Otros:
 Especificar: _____

ANEXO No. 6.

INSTRUCTIVO No.:	1	ACTIVIDADES DEL PUESTO
-------------------------	---	-------------------------------

DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS	
Escala	Definición de la escala
Frecuencia de la actividad (F)	Cuan frecuentemente se realiza esta actividad en la jornada normal de trabajo
Consecuencias de un error (C)	Qué tan graves serán las consecuencias para la organización de un incorrecto desempeño en la actividad.
Dificultad de la actividad (D)	Qué nivel de dificultad tiene la ejecución de la actividad, en comparación con las demás actividades analizadas

GRADIACIÓN DE LAS ESCALAS			
Grado	Fecuencia (F)	Consecuencia de los errores (C)	Dificultad (D)
5	Todos los días	Muy graves: pueden afectar a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez a la semana	Graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de organización	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Medias: pueden afectar el trabajo de otras personas	Moderada
2	Una vez al mes	Menores: Afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo uesto o nivel	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, etc.)	Ínfimas: son fácilmente controlables por la persona y no afectan a nada dentro de la organizaicón	Extremadamente fácil

ANEXO No. 7.

COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIA	Autocontrol
DEFINICIÓN	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés
COMPETENCIA	Calidad del trabajo
DEFINICIÓN	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
COMPETENCIA	Compromiso:
DEFINICIÓN	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales
COMPETENCIA	Conciencia organizacional
DEFINICIÓN	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a
COMPETENCIA	Ética
DEFINICIÓN	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende
COMPETENCIA	Iniciativa

DEFINICIÓN	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
-------------------	--

COMPETENCIA	Integridad
DEFINICIÓN	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

COMPETENCIA	Responsabilidad
DEFINICIÓN	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.

ANEXO No. 8.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA	Capacidad de análisis
DEFINICIÓN	Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa-efecto
COMPETENCIA	Calidad del trabajo
DEFINICIÓN	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
COMPETENCIA	Comunicación
DEFINICIÓN	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.
COMPETENCIA	Credibilidad técnica
DEFINICIÓN	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
COMPETENCIA	Desarrollo del Equipo
DEFINICIÓN	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.
COMPETENCIA	Iniciativa
DEFINICIÓN	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje
COMPETENCIA	Liderazgo
DEFINICIÓN	Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

COMPETENCIA	Manejo de relaciones de negocios
DEFINICIÓN	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo

COMPETENCIA	Negociación
DEFINICIÓN	Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

COMPETENCIA	Orientación a los resultados
DEFINICIÓN	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

COMPETENCIA	Orientación al cliente
DEFINICIÓN	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

COMPETENCIA	Presentación de soluciones comerciales
DEFINICIÓN	Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación

COMPETENCIA	Productividad
DEFINICIÓN	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

COMPETENCIA	Responsabilidad
DEFINICIÓN	Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

COMPETENCIA	Toma de decisiones:
DEFINICIÓN	Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.

COMPETENCIA	Trabajo en equipo
DEFINICIÓN	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

ANEXO No. 9.

MATRIZ DE PONDERACIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUADOR	PONDERACIÓN
JEFE INMEDIATO	50%
PAR/COMPAÑERO	30%
AUTO EVALUACION	20%

ANEXO No. 10.

MATRIZ DE PONDERACIÓN

<u>Competencias de Gestión (60%)</u>	E	D	C	B	A
Iniciativa	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Productividad	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Orientación a los resultados	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Calidad del trabajo	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Credibilidad técnica	1,8	3,6	5,4	7,2	9
SUBTOTAL	9	18	27	36	45
<u>Competencias Generales (40%)</u>	E	D	C	B	A
Conciencia organizacional	1,2	2,4	3,6	4,8	6
Ética	1,2	2,4	3,6	4,8	6
Integridad	1,2	2,4	3,6	4,8	6
Responsabilidad	1,2	2,4	3,6	4,8	6
Calidad del trabajo	1,2	2,4	3,6	4,8	6
SUBTOTAL	6	12	18	24	30
SUBTOTAL	15	30	45	60	75

ANEXO No. 11.
MATRIZ CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	
INTERVALO		RENDIMIENTO	EQUIVALENCIA CUALITATIVA
DE	A		
0	15	E Insuficiente	No cumple en nada con el desempeño esperado
15,1	30	D Mejorable	Cumple por debajo del desempeño esperado
30,1	45	C Regular	Cumple de acuerdo al desempeño esperado
45,1	60	B Bueno	Cumple por encima del desempeño esperado
60,1	75	A Muy bueno	Cumple muy por encima del desempeño esperado

ANEXO No. 12.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPRESA PUNTO NET S.A.

EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO

GRUPO	COMERCIAL	CÓDIGO	PN-01-AC
--------------	-----------	---------------	----------

Período de Evaluación	01/09/2013
------------------------------	------------

I. DATOS DEL EVALUADO			
Nombres y Apellidos: ELIZABETH VELASTEGUI		Cargo: EJECUTIVA DE NEGOCIOS CORPORATIVOS	
Área COMERCIAL		Fecha de evaluación: 01/09/2013	

II. DATOS DEL EVALUADOR			
Nombres y Apellidos EDDY BARBOSA		Cargo: GERENTE COMERCIAL	

Marque con una X, la relación con el evaluado

Jefe inmediato	<input checked="" type="checkbox"/>	Par/compañero	<input type="checkbox"/>	Autoevaluación	<input type="checkbox"/>
-----------------------	-------------------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

III. EVALUACIÓN						
EVALUADO						
JEFE INMEDIATO						
COMPETENCIAS		CALIFICACIONES				
<u>Competencias de Gestión (60%)</u>		E	D	C	B	A
Comunicación				5,4		
Manejo de relaciones de negocios			3,6			
Negociación		1,8				
Orientación a los resultados		1,8				
Orientación al cliente			3,6			
SUBTOTAL		3,6	7,2	5,4	0	0
<u>Competencias Generales (40%)</u>		E	D	C	B	A
Calidad del trabajo				3,6		
Conciencia Organizacional					4,8	
Etica					4,8	
Iniciativa			2,4			
Responsabilidad			2,4			
SUBTOTAL		0	4,8	3,6	9,6	0
TOTAL		3,6	12	9	9,6	0

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPRESA PUNTO NET S.A.
EVALUACIÓN PAR O COMPAÑERO

GRUPO	COMERCIAL	CÓDIGO	PN-01-AC
--------------	-----------	---------------	----------

Período de Evaluación	01/09/2013
------------------------------	------------

I. DATOS DEL EVALUADO	
Nombres y Apellidos: ELIZABETH VELASTEGUI	Cargo: EJECUTIVA DE NEGOCIOS CORPORATIVOS
Área COMERCIAL	Fecha de evaluación: 01/09/2013

II. DATOS DEL EVALUADOR	
Nombres y Apellidos SANDY ROBALINO	Cargo: ASIS. DE NEGOCIOS CORPORATIVOS

Marque con una X, la relación con el evaluado

Jefe inmediato		Par/compañero X	Autoevaluación
-----------------------	--	------------------------	-----------------------

III. EVALUACIÓN					

PAR/COMPAÑERO

COMPETENCIAS	CALIFICACIONES				
<u>Competencias de Gestión (60%)</u>	E	D	C	B	A
Comunicación		3,6			
Manejo de relaciones de negocios			5,4		
Negociación		3,6			
Orientación a los resultados			5,4		
Orientación al cliente		3,6			
SUBTOTAL	0	10,8	10,8	0	0
<u>Competencias Generales (40%)</u>	E	D	C	B	A
Calidad del trabajo			3,6		
Conciencia Organizacional				4,8	
Etica				4,8	
Iniciativa			3,6		
Responsabilidad			3,6		
SUBTOTAL	0	0	10,8	9,6	0
TOTAL	0	10,8	21,6	9,6	0

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPRESA PUNTO NET S.A.

AUTOEVALUACIÓN

GRUPO	COMERCIAL	CÓDIGO	PN-01-AC
--------------	-----------	---------------	----------

Período de Evaluación 01/09/2013

I. DATOS DEL EVALUADO	
Nombres y Apellidos: ELIZABETH VELASTEGUI	Cargo: EJECUTIVA DE NEGOCIOS CORPORATIVOS
Área COMERCIAL	Fecha de evaluación: 01/09/2013

II. DATOS DEL EVALUADOR	
Nombres y Apellidos ELIZABETH VELASTEGUI	Cargo: EJECUTIVA NEGOCIOS CORPORATIVOS

Marque con una X, la relación con el evaluado

Jefe inmediato		Par/compañero	Autoevaluación	X
----------------	--	---------------	----------------	---

III. EVALUACIÓN					

AUTOEVALUACIÓN					
COMPETENCIAS	CALIFICACIONES				
<u>Competencias de Gestión (60%)</u>	E	D	C	B	A
Comunicación				7,2	
Manejo de relaciones de negocios				7,2	
Negociación				7,2	
Orientación a los resultados				7,2	
Orientación al cliente				7,2	
SUBTOTAL	0	0	0	36	0
<u>Competencias Generales (40%)</u>	E	D	C	B	A
Calidad del trabajo					6
Conciencia Organizacional				4,8	
Etica				4,8	
Iniciativa				4,8	
Responsabilidad					6
SUBTOTAL	0	0	0	14,4	12
TOTAL	0	0	0	50,4	12

RESULTADOS FINALES			
EVALUADOR	PONDERACIÓN	SUBTOTALES	SUBTOTAL PONDERADO
JEFE INMEDIATO	50%	42,00	21,00
PAR/COMPAÑERO	35%	42,00	14,70
AUTO EVALUACION	15%	62,40	9,36
CALIFICACIÓN			45,06

Nota final C REGULAR

ANEXO No. 13.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPRESA PUNTO NET S.A.

EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO

GRUPO	COMERCIAL	CÓDIGO	PN-01-AC
--------------	-----------	---------------	----------

Período de Evaluación	MARZO 2014
------------------------------	------------

I. DATOS DEL EVALUADO		
Nombres y Apellidos: ELIZABETH VELASTEGUI	Cargo: ASESORA	COMERCIAL
Área	COMERCIAL	Fecha de evaluación: 5/03/2014

II. DATOS DEL EVALUADOR		
Nombres y Apellidos	EDDY BARBOSA	Cargo: Gerente Comercial

Marque con una X, la relación con el evaluado

Jefe inmediato	<input checked="" type="checkbox"/>	Par/compañero	<input type="checkbox"/>	Autoevaluación	<input type="checkbox"/>
-----------------------	-------------------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

III. EVALUACIÓN

COMPETENCIAS	CALIFICACIONES				
<u>Competencias de Gestión (60%)</u>	E	D	C	B	A
Comunicación			5,4		
Manejo de relaciones de negocios		3,6			
Negociación		3,6			
Orientación a los resultados	1,8				
Orientación al cliente		3,6			
SUBTOTAL	1,8	10,8	5,4	0	0
<u>Competencias Generales (40%)</u>	E	D	C	B	A
Calidad del trabajo			3,6		
Conciencia Organizacional				4,8	
Ética				4,8	
Iniciativa		2,4			
Responsabilidad			2,4		
SUBTOTAL	0	2,4	6	9,6	0
TOTAL	1,8	13,2	11,4	9,6	0

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EMPRESA PUNTO NET S.A.
EVALUACIÓN PAR/COMPAÑERO

GRUPO	COMERCIAL	CÓDIGO	PN-01-AC
--------------	-----------	---------------	----------

Período de Evaluación	MARZO/ 2014
------------------------------	-------------

I. DATOS DEL EVALUADO		
Nombres y Apellidos: ELIZABETH VELASTEGUI		Cargo: ASESORA COMERCIAL
Área	COMERCIAL	Fecha de evaluación: 5/03/2014

II. DATOS DEL EVALUADOR		
Nombres y Apellidos	SANDY ROBALINO	Cargo: Asistente Nego. Corporativos

Marque con una X, la relación con el evaluado

Jefe inmediato	Par/compañero	X	Autoevaluación
-----------------------	----------------------	----------	-----------------------

III. EVALUACIÓN

COMPETENCIAS		CALIFICACIONES				
Competencias de Gestión (60%)		E	D	C	B	A
Comunicación				5,4		
Manejo de relaciones de negocios				5,4		
Negociación				5,4		
Orientación a los resultados				5,4		
Orientación al cliente				5,4		
SUBTOTAL		0	0	27	0	0
Competencias Generales (40%)		E	D	C	B	A
Calidad del trabajo				3,6		
Conciencia Organizacional						6
Etica					4,8	
Iniciativa				3,6		
Responsabilidad					3,6	
SUBTOTAL		0	0	7,2	8,4	6
TOTAL		0	0	34,2	8,4	6

**EMPRESA PUNTO NET S.A.
AUTOEVALUACIÓN**

GRUPO	COMERCIAL	CÓDIGO	PN-01-AC
--------------	-----------	---------------	----------

Período de Evaluación	MARZO 2014
------------------------------	------------

I. DATOS DEL EVALUADO		
Nombres y Apellidos: ELIZABETH VELASTEGUI		Cargo: JEFE TECNICO
Área	COMERCIAL	Fecha de evaluación: 5/03/2014

II. DATOS DEL EVALUADOR		
Nombres y Apellidos	ELIZABETH VELASTEGUI í	Cargo: Asesor Comercial

Marque con una X, la relación con el evaluado

Jefe inmediato	Par/compañero	Autoevaluación	X
-----------------------	----------------------	-----------------------	---

III. EVALUACIÓN						
COMPETENCIAS		CALIFICACIONES				
<u>Competencias de Gestión (60%)</u>		E	D	C	B	A
Comunicación						9
Manejo de relaciones de negocios					7,2	
Negociación						9
Orientación a los resultados						9
Orientación al cliente						9
SUBTOTAL		0	0	0	7,2	36
<u>Competencias Generales (40%)</u>		E	D	C	B	A
Calidad del trabajo						6
Conciencia Organizacional						6
Etica						6
Iniciativa						6
Responsabilidad						6
SUBTOTAL		0	0	0	0	30
TOTAL		0	0	0	7,2	66

RESULTADOS FINALES

EVALUADOR	PONDERACIÓN	SUBTOTALES	SUBTOTAL PONDERADO
JEFE INMEDIATO	50%	48,60	24,30
PAR/COMPAÑERO	35%	48,60	17,01
AUTO EVALUACION	15%	73,20	10,98
CALIFICACIÓN			52,29

Nota final **B** BUENO